Ionuț Ciurea
prin
Human Design Technologies

prezintă

Business NLP
Excelența în afaceri

Cea mai nouă şi eficientă tehnologie în dezvoltarea personală şi leadership
Programare Neuro-Lingvistică (NLP)

Curs online de
Programare Neuro-Lingvistică la nivel organizațional

© Copyright 2003-2004 Ionuț Ciurea – Toate drepturile rezervate autorului
Bucureşti, 2003-2004

CUPRINS

Mai întâi de toate...	**2**
➢ Disclaimer	2
➢ Copyright	2
➢ Certificarea autorului	2
Introducere în NLP	**3**
➢ Obiectivele cursului	3
➢ Ce este NLP?	3

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Mai întâi de toate...

Disclaimer

Autorul nu poate garanta că ştiinţele, tehnicile şi metodele prezentate în curs vor da în toate cazurile rezultatele dorite.

Cursul este prin excelenţă un curs practic. Rezultatele apar când tehnicile şi metodele vor fi puse în aplicare.

Prin continuarea lecturii cursului şi/sau prin aplicarea principiilor şi tehnicilor prezentate în curs, vă exprimaţi expres înţelegerea faptului că acest curs NU vă certifică în nici unul din domeniile: NLP™, hipnoză, hipnoterapie, psihologie sau orice altă ştiinţă sau tehnică amintită şi/sau prezentată în curs.

Prin continuarea lecturii cursului şi/sau prin aplicarea principiilor şi tehnicilor prezentate în curs, vă exprimaţi expres acordul cu următoarele:

- Autorul cursului nu poate fi tras la răspundere în nici un fel ca urmare a folosirii incorecte ori a abuzului informaţiilor prezentate în curs – fie că este vorba de abuz verbal sau non-verbal (manipulare, de exemplu). Autorul nu poate fi tras la răspundere pentru rezultatele negative şi daunele care pot apărea ca urmare a folosirii incorecte a tehnicilor prezentate, daune atât pentru cititor cât şi pentru cei pe care sunt aplicate tehnicile.
- Cititorul îşi asumă toată responsabilitatea socială şi morală pentru faptele sale şi este singurul răspunzător pentru aplicarea tehnicilor din acest curs. Cititorul foloseşte principiile şi tehnicile prezentate în curs pe propriu risc, pe propria răspundere.
- Autorul nu-şi asumă nici un fel de responsabilitate pentru rezultatele negative pe care le poate obţine cititorul în cazul nerespectării indicaţiilor, prin aplicarea incorectă şi/sau incompletă a principiilor şi tehnicilor şi/sau prin abuzul de informaţii.

Copyright

Acest curs online este scris de Ionuţ Ciurea care are drepturile exclusive asupra conţinutului. Acest material **nu** are drepturi de copiere parţială sau integrală, revindere sau orice altă formă de multiplicare sub nici un fel de suport media (Internet, fotocopiere şi aşa mai departe).

Toate tehnicile, principiile şi metodele prezentate în curs sunt adaptate după munca altora. Îmi recunosc datoria faţă de ei şi îmi exprim recunoştinţa pentru toţi cei care au contribuit la dezvoltarea NLP™ - Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts, Judith DeLozier, Todd Epstein, Gregory Bateson, Milton Erickson şi comunitatea NLP internaţională, în ansamblul ei. Atunci când este cazul voi menţiona tehnicile şi modelele create de mine.

Programarea Neuro-Lingvistică (NLP™) este marcă înregistrată a „The Society of NLP™" şi este proprietate intelectuală a lui Richard Bandler.

Certificarea autorului

Ionuţ Ciurea este **NLP™ Practitioner certificat (Certified NLP™ Practitioner)** de către Richard Bandler şi John LaValle prin „The Society of NLP™", USA.

Ionuţ Ciurea este **NLP™ Business Practitioner certificat (Certified NLP™ Business Practitioner)** de către Julie Hay şi Peter Emery prin „AD International", recunoscut de către ANLP („The Association for NLP™"), Marea Britanie (UK).

Ionuţ Ciurea implementează în cursurile sale principiile, tehnicile şi metodele NLP™ deprinse prin formările cu Julie Hay, Peter Emery (AD International, recunoscuţi ca Certified NLP™ Trainer de către „The Society of NLP" şi ANLP) şi Andy Szekely şi Cătălin Zaharia (AS training & consulting, recunoscuţi ca Certified NLP™ Trainer de către „The Society of NLP").

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Introducere în NLP

Obiectivele cursului

Acest curs se doreşte un ghid practic pentru oamenii de afaceri din toate nivelele de management, întreprinzători particulari şi oameni de afaceri în general care sunt interesaţi de dezvoltare personală şi leadership.

Totodată cursul se adresează celor care lucrează în vânzări, resurse umane (HR), relaţii publice (PR), trainerilor indiferent de domeniu de activitate (HR, team building, coaching etc.), negocieri.

De asemenea, cursul poate fi foarte folositor şi tuturor celor care doresc să-şi ridice nivelul comunicării (fie că este vorba de comunicare în mediul de afaceri sau relaţii interumane), să facă faţă mai bine conflictelor organizaţionale şi personale (interne şi interumane) şi celor interesaţi de dezvoltare personală şi leadership, în general.

Principalul obiectiv al cursului este acela de a familiariza cititorul cu principiile, tehnicile şi metodele NLP şi prin aceasta de a spori nivelul de eficienţă al cursantului în comunicare, relaţii interumane, negociere, motivare, vânzări, management în general, leadership şi nu în ultimul rând de a se înţelege mai bine pe el însuşi şi de a-şi controla mai bine stările emoţionale şi comportamentul („personal leadership").

Prin excelenţă, NLP este un domeniu practic. În cea mai mare parte este format de tehnici şi metode care dau rezultate numai dacă sunt bine înţelese şi bine aplicate în practică, fie că este vorba de nivel personal sau la nivel de organizaţie. Astfel este insuficientă o simplă trecere în revistă a principiilor şi tehnicilor prezentate în curs – ele trebuie aplicate în mod consecvent şi cu seriozitate maximă la nivelul organizaţiei.

Cursul este o colecţie de principii şi metode care, aplicate în mod corespunzător, vor duce la rezultate în practic toate domeniile la nivel organizaţional.

Ce este NLP?

NLP înseamnă **Neuro-Linguistic Programming** (Programare Neuro-Lingvistică). Voi folosi în curs termenul de „NLP", nu „PNL" pentru a evita confuziile de termeni.

Există o serie de încercări de a defini termenul. Cea mai folosită definiţie este **„Studiul structurii experienţei subiective şi a tot ceea ce poate fi derivat din ea."**

Denumirea de „Neuro-Linguistic Programming" („Programare Neuro-Lingvistică") provine de la disciplinele care au influenţat începuturile acestui domeniu. Totul a început ca un studiu al relaţiei dintre neurologie, lingvistică şi patternuri (modele) de comportament (denumite „programe").

„NLP este abilitatea de a-ţi controla propriile stări mentale prin controlul propriului creier."
––– Richard Bandler, co-creator al NLP

„Neuro" se referă la sistemul nervos uman şi îndeosebi la modul unic prin care fiecare om îşi formează experienţa asupra lumii („harta" asupra „teritoriului") prin cele cinci simţuri – vizual (V), auditiv (A), kinestezic (K), olfactiv (O), gustativ (G).

„Linguistic" se referă la sisteme de comunicare verbală (limbaj) şi comunicare non-verbală (limbajul trupului) prin care „cartografiem" realitatea din jurul nostru. Astfel, folosim limbajul pentru a comunica atât cu ceilalţi cât şi cu noi înşine. De asemenea, termenul acesta se referă atât la comunicarea conştientă cât şi la cea inconştientă.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

„Programming" se referă la modul unic prin care noi ne conducem sistemele neurologice. Termenul este împrumutat din IT şi a fost ales îndeosebi pentru a sublinia faptul că propriul nostru creier este „programabil", adică putem modifica „programele" (strategiile, căile, tehnicile şi metodele prin care îndeplinim diverse sarcini, mai mult sau mai puţin complexe) pe care deja le avem cu altele, mai „performante", care ne vor mişca în direcţia aleasă.

Aceasta este practic esenţa de la care s-a plecat în dezvoltarea NLP – **modelarea excelenţei** – adică studierea oamenilor de mare succes în diferite domenii, „elicitarea" (definirea şi extragerea) strategiilor de succes ale acestora şi implementarea acestor strategii în propria viaţă pentru obţinerea succesului.

„NLP este studiul excelenţei umane şi cum anume o putem reproduce."
––– John Grinder, co-creator al NLP

NLP, **un model care explică comportamentul uman, o colecţie de abilităţi şi tehnici specifice,** a fost creat în 1976 de către **Richard Bandler** şi **John Grinder.**

NLP studiază patternurile (sau „programele") create de interacţiunea dintre creier („neuro"), limbaj („lingvistic") şi trup. Astfel, din perspectiva NLP, tocmai această interacţiune este cea care conduce atât la comportamente pozitive, cât şi la cele negative şi totodată această conexiune creier-limbaj-trup este responsabilă pentru procesele din spatele excelenţei (+) şi patologiei (–).

Mai ales în primii ani de dezvoltare, cele mai multe tehnici şi abilităţi specifice NLP au fost dezvoltate prin observarea atentă a patternurilor (strategiilor) de excelenţă ale unor experţi din diverse domenii de activitate, precum **psihoterapie, afaceri, hipnoză, drept şi învăţământ.**

NLP înglobează sistematic:

1. **epistemologie** – un sistem de cunoaştere şi valori.
2. **metodologie** – procese şi proceduri pentru aplicarea cunoştinţelor, valorilor şi principiilor.
3. **tehnologie** – unelte care facilitează punerea în aplicare a cunoştinţelor şi principiilor.

NLP conţine un set de principii şi distincţii care sunt special concepute pentru a identifica şi analiza patternuri critice de comportament, valori, procese cognitive şi relaţiile dintre ele, astfel încât din această analiză să rezulte modele şi tehnici specifice.

Există totodată numeroase **puncte comune** între NLP şi alte ştiinţe psihologice deoarece NLP este desprins din **ştiinţele neurologice, lingvistice** şi **cognitive.** În plus există numeroşi termeni şi multe principii din **IT** şi **teoria sistemelor.**

Unul din scopurile NLP este de a aduce la un loc diferite abilităţi din aceste teorii, ştiinţe şi modele într-o singură structură coerentă şi foarte eficientă când este pusă în aplicare. Cele mai multe tehnici şi modele înglobate în NLP au fost create prin procesul numit **„modelare",** care, în principiu, presupune:

1. descifrarea modului în care creierul („neuro") operează

prin

2. analizarea patternurilor de limbaj („lingvistic") şi comunicare non-verbală;
3. rezultatele acestei analize sunt integrate apoi într-o strategie pas cu pas („program"), strategie care poate fi folosită pentru a transfera abilitatea altor persoane.

Poate aspectul cel mai important al NLP este cel **practic-pragmatic.** Programele de training şi conceptele NLP pun accentul pe latura interactivă, învăţare experienţială, tocmai pentru ca aceste concepte şi principii să fie corect şi complet percepute şi înţelese.

„NLP este o atitudine."
––– definiţie des folosită a NLP

NLP este faimos în două arii principale:

- ***strategii şi tehnici avansate pentru comunicare şi influenţă***
- ***modele eficiente pentru schimbarea de comportament***

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Introducere în NLP (continuare)
- Creatorii NLP. Scurt istoric 1
- Principiile şi presupoziţiile NLP 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Creatorii NLP. Scurt istoric

NLP a fost iniţiat de către **Richard Bandler** (specializat în matematică şi Terapie Gestalt) şi **John Grinder** (specializat în lingvistică). Scopul iniţial a fost dezvoltarea unul model al excelenţei umane.

Primele apariţii editoriale au fost **„The Structure of Magic"** (volumele I şi II) (1975, respectiv 1976). Această carte în două volume a identificat patternurile verbale şi non-verbale de comportament ale terapeuţilor **Fritz Perls** (creatorul Terapiei Gestalt) şi **Virginia Satir** (terapeut de familie recunoscut internaţional).

Au urmat **„Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D."** (volumele I şi II) (1975, respectiv 1977) care au examinat patternurile verbale şi non-verbale ale lui **Milton H. Erickson,** fondatorul Societăţii Americane de Hipnoză Clinică („American Society of Clinical Hypnosis") şi unul dintre cei mai renumiţi psihiatri şi hipnoterapeuţi ai timpurilor noastre.

Geniul celor doi – Bandler şi Grinder – a fost dat de ideea de a formula un model practic de terapie şi consiliere bazat şi structurat pe patternurile, pe strategiile de excelenţă ale acestor experţi.

Metodologia NLP a fost aplicată de atunci având un mare succes în cadrul comunicării şi soluţionării problemelor în domenii precum **management şi mediul business în general, inteligenţă artificială, educaţie, sport sau dezvoltare organizaţională.**

De atunci au apărut o serie de cărţi esenţiale în dezvoltarea NLP:

- **„Frogs Into Princes"** (Bandler & Grinder, 1979)
- **„Neuro-Linguistic Programming vol. I"** (Dilts, Grinder, Bandler, DeLozier, 1980)
- **„Reframing"** (Bandler & Grinder, 1982)
- **„The Roots of NLP"** (Dilts, 1983)
- **„Applications of NLP"** (Dilts, 1983)
- **„Using Your Brain"** (Bandler, 1985)
- **„Turtles All the Way Down"** (DeLozier & Grinder, 1987)
- **„Heart of the Mind"** (Andreas & Andreas, 1989)
- **„Introducing Neuro-Linguistic Programming"** (O'Connor & Seymour, 1990)
- **„Modeling With NLP"** (Dilts, 1998)

Bandler şi Grinder au dezvoltat cea mai mare parte a modelelor şi tehnicilor iniţiale specifice NLP cu un grup de colegi şi studenţi dedicaţi printre care:

- Leslie Cameron-Bandler, Judith DeLozier, Robert Dilts, David Gordon, Frank Pucelik, Byron Lewis, Jim Eicher, Maribeth Myers-Anderson şi Stephen Gilligan.

Alţi autori şi-au adus o contribuţie semnificativă la dezvoltarea NLP:

- Steve şi Connirae Andreas, Todd Epstein, Tim Hallbom, Suzi Smith, Ed şi Maryann Reese, Tad James, Wyatt Woodsmall, Sid Jacobson.

Principiile şi presupoziţiile NLP

NLP este un proces multidimensional care implică dezvoltarea competenţei şi flexibilităţii comportamentale şi include o gândire strategică şi o înţelegere a mecanismelor mentale şi cognitive din spatele comportamentului.

NLP dispune de unelte şi propune abilităţi şi competenţe pentru atingerea excelenţei individuale. Totodată înglobează o serie de principii şi presupoziţii despre ceea ce sunt oamenii, despre comunicare şi procesele de schimbare a personalităţii. Din acest punct de vedere, NLP este o cale de auto-descoperire a identităţii, a misiunii personale sau de edificare a identităţii organizaţionale („corporate identity") şi a misiunii organizaţiei („corporate mission").

NLP face totodată conexiunea cu nivelul spiritual al experienţei umane. NLP nu este numai despre excelenţă şi eficacitate, ci şi despre înţelepciune şi viziune.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

În esenţă, NLP se bazează pe două premise – „presupoziţii" – fundamentale:

- **„Harta nu este tot una cu teritoriul."** Ca fiinţe umane nu putem cunoaşte niciodată realitatea. Noi cunoaştem doar **percepţiile** noastre în legătură cu realitatea. Răspundem la stimulii din mediul înconjurător în principal bazându-ne pe informaţiile furnizate de cele 5 simţuri – sistemele vizual, auditiv, tactil, olfactiv şi gustativ – sisteme denumite şi **„sisteme reprezentaţionale".** Şi tocmai „hărţile" noastre (cu alte cuvinte cantitatea şi calitatea informaţiilor despre realitate) determină modul în care ne comportăm. **Astfel, nu realitatea este ceea care ne limitează, ci hărţile noastre sunt cele care ne pot pune beţe în roate.**

- **„Procesele care se petrec în oameni şi între oameni şi mediul extern lor sunt procese sistemice."** Corpurile noastre, societatea în sine şi Universul formează sisteme şi subsisteme complexe care interacţionează şi se influenţează unele pe celelalte. Nu este posibil să izolezi complet o parte a unui sistem de restul sistemului.

Toate celelalte presupoziţii, modele şi tehnici NLP sunt bazate pe aceste două principii fundamentale.

Este deosebit de important să înţelegem care este sistemul de credinţe la nivelul căruia operează NLP. Astfel, din punct de vedere NLP, oamenii nu pot cunoaşte în mod obiectiv realitatea. Înţelepciunea, etica şi principiile „ecologice" („ecologie" în NLP se referă la altceva decât termenul folosit în mod uzual – a se vedea „Integritate şi ecologie", ultima parte a acestui capitol) nu derivă din acea hartă „corectă", tocmai pentru că oamenii nu o pot crea. Aşadar, scopul este de a forma o hartă asupra lumii care respectă natura noastră sistemică şi principiile ecologice. Oamenii care au cea mai mare eficienţă sunt aceia care deţin o hartă care le permite să perceapă şi să conştientizeze un număr foarte mare de opţiuni, perspective, posibilităţi de alegere.

„NLP este o cale de a îmbogăţi opţiunile pe care le ai şi
pe care le percepi ca fiind de valoare în mediul în care trăieşti.
Excelenţa şi măiestria vin atunci când ai o mulţime de opţiuni la dispoziţie."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

Presupoziţiile NLP formează un aspect deosebit de important al NLP şi sunt dezbătute pe larg în cărţile şi articolele de specialitate. Pentru o imagine clară, de sinteză asupra celor mai importante aspecte cu privire la principiile şi presupoziţiile NLP, putem rezuma problematica aceasta astfel:

1. Harta nu este tot una cu teritoriul.

- ✓ Oamenii răspund la propriile percepţii asupra realităţii. Fiecare persoană are propria hartă asupra lumii. Nici o hartă individuală nu este „mai reală", „adevărată", „bună", „obiectivă" decât oricare alta. Totodată harta nu este tot una cu posesorul ei.
- ✓ Hărţile noastre mentale sunt rezultatul de secvenţe şi combinaţii de „modalităţi" (V, A, K, O, G) şi „submodalităţi" („parametri" ai modalităţilor – pentru vizual, de exemplu luminozitate, intensitatea culorii, spaţialitate etc).
- ✓ Hărţile noastre mentale pot fi modificate şi „îmbogăţite" mult mai uşor decât ne putem influenţa mediul extern.
- ✓ Memoria şi imaginaţia folosesc aceleaşi circuite (reţele) neurologice în creier şi pot avea acelaşi impact, aceeaşi influenţă.
- ✓ Obţinem rezultate mai bune dacă schimbăm **procesele** în care experimentăm realitatea decât dacă schimbăm **conţinutul** experienţelor noastre.
- ✓ Sensul, înţelesul comunicării mele către o altă persoană este dat de răspunsul pe care această îl scoate în evidenţă (îl „elicitează") în acea persoană, indiferent de ce intenţie am avut eu.
- ✓ Nu poţi să nu comunici. Când nu comunici, de fapt comunici faptul că nu vrei să comunici.
- ✓ Cele mai eficiente şi „înţelepte" hărţi sunt acelea care permit cele mai multe opţiuni.
- ✓ Oamenii deja au toate resursele de care au nevoie pentru a acţiona eficient.
- ✓ Oamenii fac cele mai bune alegeri disponibile lor, în contextul posibilităţilor şi capacităţilor percepute de ei în cadrul propriilor hărţi. Orice comportament, indiferent de gravitate şi/sau anormalitate este cea mai bună alegere a persoanei la acel moment dat.
- ✓ Oamenii nu sunt tot una cu suma comportamentelor lor.
- ✓ Schimbarea provine din activarea şi folosirea resurselor potrivite pentru un anume context prin „lărgirea", „îmbogăţirea" hărţii individului.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

2. Procesele care se petrec în oameni şi între oameni şi mediul extern lor sunt procese sistemice.

- ✓ Corpurile noastre, societatea în sine şi Universul formează sisteme şi subsisteme complexe care interacţionează şi se influenţează unele pe celelalte.
- ✓ Nu este posibil să izolezi complet o parte a unui sistem de restul sistemului. Oamenii nu pot să nu se influenţeze între ei.
- ✓ Aceste sisteme (corpurile noastre, societatea, Universul) se auto-adaptează şi în mod permanent tind la o stare de echilibru şi stabilitate.
- ✓ Nu există eşec, există numai feedback. Orice acţiune are un rezultat din care poţi învăţa, chiar dacă acel rezultat este unul nedorit. De fapt, cel mai mult învăţăm din rezultatele nedorite.
- ✓ Orice comportament, experienţă sau răspuns poate servi ca o „resursă" sau o „limitare" în funcţie de cum se integrează în restul sistemului.
- ✓ Există un context (o stare a sistemului) în care fiecare comportament are valoare.
- ✓ Nu toate interacţiunile într-un sistem sunt la acelaşi nivel. Ce este pozitiv la un nivel poate fi negativ la alt nivel.
- ✓ Există o „intenţie pozitivă" în spatele fiecărui comportament. Este mai uşor şi mai eficient să răspundem la **intenţia din spatele comportamentului** decât să răspundem la **problema** generată de comportament în contextul dat.
- ✓ Mediul şi contextele se schimbă permanent. Aceleaşi acţiuni şi comportamente nu vor produce întotdeauna aceleaşi rezultate. Pentru a supravieţui şi mai ales pentru a fi eficient, membrul sistemului trebuie să adopte un anumit grad de flexibilitate, de adaptabilitate, care este direct proporţional cu nivelul de variaţie al sistemului. Pe măsură ce creşte complexitatea sistemului, creşte şi necesitatea unei mai mari flexibilităţi.
- ✓ Dacă strategia actuală nu îţi aduce rezultatul dorit, adaptează strategia, comportamentul până când obţii rezultatul dorit. Dacă păstrezi strategia, vei obţine aceleaşi rezultate (în condiţii neschimbate de mediu).
- ✓ Cei care sunt cei mai flexibili au cel mai mare impact asupra rezultatelor.
- ✓ Daca măcar un singur om a putut şi a realizat un anumit lucru, atunci şi ceilalţi oameni pot învăţa şi pot face acel lucru (în limitele fizice şi de context).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Introducere în NLP (continuare)
- Tehnologia NLP 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Tehnologia NLP

Aşa cum am menţionat anterior, NLP este un model pentru atingerea excelenţei. Acest **proces** de atingere a excelenţei presupune bineînţeles procese de schimbare la diferite nivele în cadrul persoanei. Acest proces de schimbare, în modul cel mai simplu, se poate rezuma astfel:

1. aflarea **stării (mentale) prezente** a persoanei,
2. regăsirea şi implementarea **resurselor potrivite** pentru a...
3. atinge **starea (mentală) dorită.**

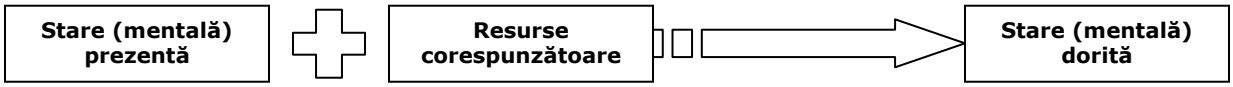

Fig. 1 - „Tehnologia NLP"

Sintagma „tehnologia NLP" se referă în esenţă la acest proces descris anterior. Astfel, toate tehnicile NLP sunt organizate în aşa fel încât să definească şi să identifice stările curente şi stările dorite ale diferitelor nivele, „variabile", şi apoi să acceseze şi să implementeze acele **resurse** pentru a produce efectul dorit: **schimbarea individului în sensul stării dorite,** schimbare ce trebuie să fie **eficientă** şi **ecologică.**

De-a lungul celor aproximativ 30 de ani de dezvoltare susţinută, NLP a creat şi dezvoltat unelte şi abilităţi foarte puternice în domenii precum **consiliere, psihoterapie, educaţie, sănătate, creativitate, juridic, vânzări, management şi leadership.**

Cele mai multe tehnici şi proceduri care formează corpul de „tehnologie NLP" sunt prezentate pe larg în numeroasele cărţi de specialitate în NLP. Puteţi găsi o colecţie de cărţi şi resurse NLP în ultimul capitol al acestui curs. Bineînţeles, există şi o mulţime de alte tehnici care încă nu au fost încă publicate şi altele care sunt în procesul de creaţie şi finisare.

În cele ce urmează, prezint o listă cu unele dintre cele mai renumite şi des folosite **tehnici şi abilităţi NLP de bază:**

- **Decodificarea şi eficientizarea comunicării – rapport**
  - ✓ Identificarea şi **acordarea** („matching") celor mai folosite cuvinte şi reprezentări ale unei persoane, cu scopul de a crea ceea ce în NLP se numeşte „rapport" *(vezi Capitolul 3 – „Decodificarea comunicării")*.
  - ✓ **Temporarea** („pacing"), prin acordarea şi **oglindirea** („mirroring") posturii, a expresiilor faciale, a gesturilor şi mişcărilor corporale, a tonului şi tempoului vocal ale unei persoane, în acelaşi scop de a stabili rapport cu acea persoană.
  - ✓ „Traducerea" experienţei senzoriale între **sistemele reprezentaţionale** (V, A, K, O, G), redefinirea acesteia de la un sistem reprezentaţional la altul, cu scopul de a mări înţelegerea între indivizi sau grupuri de oameni, mai ales în cazurile în care există blocaje la nivel de comunicare.
  - ✓ **Analiza în profunzime a limbajului** şi extragerea elementelor de limbaj de bază pentru a reuşi să transmitem mai uşor propriile experienţe, stări şi obiective celor din jur.

- **Acuitate senzorială şi calibrare**
  - ✓ Observarea şi utilizarea a ceea ce în NLP se numeşte **„indici de accesare"** şi **„microindici comportamentali"** pentru a înţelege mai bine strategiile altei persoane prin care aceasta îşi organizează şi eficientizează experienţa sa. Totodată acuitatea senzorială este absolut necesară pentru a înţelege comunicarea.
  - ✓ Posibilitatea creării de **noi strategii şi reprezentări pe sistemele VAKOG** prin limbajul specific senzorial şi prin folosirea indicilor de accesare.
  - ✓ Creşterea conştientizării sistemelor reprezentaţionale şi a **impactului** pe care acestea le au în construirea „hărţilor" noastre, astfel încât putem mai bine şi mai repede să evaluam efectele acestora asupra comportamentelor şi identităţii noastre ca persoane.
  - ✓ Identificarea stărilor şi mesajelor duble, numite „stări incongruente", atât la nivel de comunicare, cât şi la nivel de credinţe, comportament şi identitate, în ideea de a reduce la maxim stările de confuzie, frustrare şi înţelegere eronată a stărilor proprii sau ale altora.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

- **Ancorare**
  - ✓ „Ancorarea" stărilor şi experienţelor pozitive (numite generic „resurse" în NLP) care s-au întâmplat într-un anumit context şi apoi „lansarea" acestor **ancore** pentru a accesa rapid acele stări şi experienţe pozitive care pot fi folosite ca resurse într-un nou context. Toate resursele de care avem nevoie sunt deja în noi. De cele mai multe ori nu este vorba să ne cream noi şi noi comportamente şi aptitudini. În viziunea NLP, provocarea este accesarea resurselor (stări, experienţe) pe care deja le avem şi folosirea lor eficientă în noi contexte şi implementarea lor în noi strategii de succes.
  - ✓ Identificarea şi „ruperea" relaţiilor şi a strategiilor ineficiente între indivizi şi grupuri, pentru a spori flexibilitatea.

- **Cadrare şi recadrare**
  - ✓ Cadrarea şi recadrarea comportamentelor şi a stărilor problemă. Acest lucru se realizează în virtutea presupoziţiilor NLP drept cărora există o intenţie pozitivă în spatele fiecărui comportament şi fiecare comportament este folositor într-un anumit context. Obiectivul aici este de a crea o modificare în percepţiile oamenilor, astfel încât comportamentul problemă să fie rezolvat mai eficient.

    Această modificare de cadru, „recadrare", duce la privirea problemei dintr-un alt punct de vedere şi, în final, oamenii pot mai uşor să:

    - separe **identitatea ca persoană** de **comportamentele persoanei** respective. Oamenii nu sunt tot una cu suma comportamentelor lor.
    - menţină intenţia pozitivă din spatele comportamentului problematic, chiar dacă acest comportament nedorit este schimbat.
    - valideze şi să menţină **„efectele secundare" pozitive** ale comportamentului problemă, fapt care ajută la menţinerea „ecologiei" sistemului prin faptul că în sine persoana este OK şi doar comportamentul său este nedorit, nu persoana în sine.

- **Poziţii perceptuale, modelare şi team building**
  - ✓ Crearea de flexibilitate şi adaptabilitate printre membrii unui sistem (grup, echipă) prin procesele de jucare de rol – numite în NLP „poziţii perceptuale". Astfel se ajunge la o înţelegere aprofundată a rolului jucat de fiecare membru al unei echipe şi se eficientizează fluxurile de informaţie între membrii echipei.
  - ✓ „Elicitarea" strategiilor de grup şi a stărilor dorite pentru a atinge cu o mai mare uşurinţă obiectivele de grup. Crearea şi menţinerea spiritului de unitate şi suport reciproc în cadrul echipei prin „alinierea" nivelelor neurologice şi a obiectivelor între membrii echipei.

Este de menţionat faptul că NLP s-a dezvoltat şi încă se dezvoltă foarte rapid, în principal ca urmare a continuării procesului de modelare început în anii '70 de Bandler şi Grinder.

Un exemplu în acest sens este **„NLP New Coding"** – „Noul Cod NLP" – care în esenţă este o reformulare, o reconcepere a principiilor clasice NLP, care a început la sfârşitul anilor '80, curent iniţiat de **John Grinder** şi **Judith DeLozier.** Această „nouă codificare" a NLP are fundamentele în munca lui Gregory Bateson în teoria sistemelor.

Ca o comparaţie, „codul clasic" NLP era bazat pe distincţii specifice lingvistice, comportamentale şi senzoriale. Noul cod NLP priveşte prin prisma **relaţiilor dintre elementele unui sistem.**

Viziunea sistemică a noului cod NLP este dusă mai departe de Robert Dilts care priveşte tot „fenomenul" NLP într-o perspectivă sistemică, bazată pe concepte-cheie precum **„stări (mentale)", „relaţii conştiente şi inconştiente", „poziţii perceptuale", „descrieri multiple"** şi **„filtre perceptuale".**

Astfel, **Robert Dilts,** împreună cu **Todd Epstein,** sunt pionierii a ceea ce se numeşte **„NLP Sistemic"** („Systemic NLP") care pune accentul pe partea de ecologie NLP, aduce un cadru de referinţă psihocibernetic şi formulează totul într-un model de abilităţi şi gândire sistemică.

Scopul de bază al NLP Sistemic este de a sintetiza tehnicile existente şi în plus de a le extinde prin plasarea lor într-o perspectivă sistemică. Focalizarea este pe dinamica proceselor, pe interacţiunile dintre elementele sistemului, cu accentuarea principiului de ecologie NLP.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Eforturile reunite ale lui Dilts, Epstein şi DeLozier au dus la înfiinţarea multor institute NLP în toată lumea şi la dezvoltarea puternică a NLP în mediul business, prin concepte şi modele precum **Nivelele neurologice** sau **Modelul S.C.O.R.E.** Robert Dilts este cel mai apreciat trainer şi developer NLP în domeniul Business NLP (NLP Organizaţional) şi unul dintre trainerii de top la nivel internaţional în NLP şi nu numai.

Acest curs este conceput în spiritul NLP Sistemic şi respectă tehnicile şi principiile clasice NLP, aducând viziunea sistemică în NLP aplicată strict pe mediul business.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Introducere în NLP (continuare)
- Viziunea şi aplicarea NLP în mediul de afaceri 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Viziunea şi aplicarea NLP în mediul de afaceri

Poate că până acum, din toate cele prezentate, nu vă puteţi da seama foarte bine cum anume această ciudăţenie de model poate fi aplicată în mediul business. Cum anume se poate ca un model care a fost iniţial dezvoltat prin modelarea oamenilor din sfere de psihoterapie şi hipnoză să fie eficient şi să ofere o viziune nouă asupra mediului organizaţional?

Există un punct comun pe care afacerile îl au cu psihoterapia, psihologia sau hipnoza. Şi anume în toate aceste domenii piesa centrală este **omul.** Mulţi ar crede la prima vedere că în afaceri este vorba despre bani. În acelaşi timp, un manager iscusit şi inteligent va spune mereu că în organizaţia lui **cea mai importantă, scumpă şi valoroasă resursă pe care o sunt oamenii.**

Aşadar, are sens să ne gândim ca oameni de afaceri la importanţa pe care o are **înţelegerea profundă a naturii umane**, a **percepţiei** şi a **motivelor** în virtutea cărora oamenii acţionează într-un anumit fel. Astfel, pe măsură ce ne gândim mai bine la acest aspect, putem uşor să ne dăm seama că pot fi multe situaţii de afaceri în care abilităţile şi „talentele" unui psiholog, sociolog sau psihoterapeut ne pot aduce mari beneficii ca manageri şi lideri.

Principiile modelării prin NLP sunt aceleaşi indiferent dacă dorim să modelăm un psihoterapeut sau un lider de excepţie. Aceleaşi principii pot fi folosite pentru a elicita strategiile de succes formate de patternurile lingvistice, psihologice şi comportamentale ale managerilor şi liderilor excepţionali.

NLP a fost şi este în continuare aplicat la scară largă în domeniul business, studiind cum anume hărţile, strategiile, patternurile de limbaj şi sistemele de valori influenţează mediile de afaceri în general şi managementul organizaţiilor în particular.

După cum am menţionat anterior cea mai importantă contribuţie la dezvoltarea Business NLP o are **Robert Dilts.** Bineînţeles, există alături de el şi alţii care au creat şi dezvoltat aplicaţii ale NLP în:

- abilităţi de comunicare, eficientizarea comunicării
- vânzări, prezentări, negociere
- dezvoltare organizaţională, training, coaching, mentoring
- soluţionarea problemelor organizaţionale şi motivare
- managementul creativităţii şi inovaţiei
- recrutare şi selecţie
- team building
- leadership

Abordarea NLP în management şi leadership porneşte de la abilităţile care sunt esenţiale pentru exprimarea de sine şi pentru atingerea scopurilor în contextul organizaţional, context care presupune mai întâi de toate lucrul cu alţi oameni, de cele mai multe ori lucrul în echipă.

Accentul aşadar cade în special pe exprimarea sinelui şi identitatea personală ca personalitate unică în cadrul grupului. Pentru stabilirea şi eficientizarea relaţiilor de grup NLP vine cu o serie de abilităţi şi tehnici specifice precum **rapport, comunicare la un nivel profund** în cadrul organizaţiei sau **depăşirea cu eleganţă şi eficienţă a problemelor,** toate cu scopul principal de a recunoaşte individul ca fiind „OK", de a-l integra în sistemul echipei şi de a-l mişca în direcţia aspiraţiilor sale, în armonie (adesea numită şi „congruenţă" în NLP) cu sistemul din care face parte: echipa şi organizaţia în ansamblul ei.

Aplicații de bază ale NLP în mediul business

La nivel organizaţional NLP vine cu o serie de tehnici şi aplicaţii de bază care formează unelte şi abilităţi necesare pentru un **management eficient, dezvoltare organizaţională** şi **leadership.** Aşa cum am spus şi anterior, toate aceste unelte, tehnici şi abilităţi au fost modelate de la liderii, managerii şi consultanţii de top din toată lumea folosindu-se principiile de modelare NLP.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Aceste aplicaţii de bază permit **decodificarea** şi **înţelegerea profundă a comunicării** şi totodată ajută la îndeplinirea sarcinilor şi **obiectivelor strategice** la nivel organizaţional. Aplicaţiile de bază presupun dezvoltarea de abilităţi precum **rapport, formularea completă a obiectivelor, dezvoltarea aptitudinilor şi atitudinii de lider** şi **managementul relaţiilor şi sarcinilor** în cadrul echipelor şi grupurilor organizaţionale.

Pe măsură ce principiile NLP sunt „internalizate" (intră în sfera obiceiurilor, a practicilor curente, devin automatisme) şi se aplică tehnicile de bază ale NLP la nivel de organizaţie, efectele pozitive se vor vedea în atitudinea corporativă şi aptitudinile indivizilor în arii precum:

- dezvoltarea eficienţei personale în **depăşirea provocărilor personale şi organizaţionale,** creşterea capacităţii de **înţelegere a comunicării la nivele profunde,** evoluţia semnificativă în **capacitatea de management a oamenilor**
- crearea şi menţinerea **stărilor şi atitudinilor de excelenţă personală**
- identificarea resurselor native de conducere şi **dezvoltarea abilităţilor de lider**
- **management eficient şi ecologic** din punct de vedere NLP
- înţelegerea aprofundată a **sistemelor şi subsistemelor complexe** în organizaţie

În NLP se foloseşte termenul generic de **„spaţiu problemă"** pentru a identifica sistemul de factori şi elemente care sunt relevante pentru o anumită arie de referinţă. Astfel, ne referim la **„spaţiul problemă al organizaţiilor eficiente"** care este format dintr-o multitudine de elemente care influenţează mediul organizaţional, aşa cum este prezentat în figura 2.

Aplicaţiile de bază ale NLP în mediul business acoperă toate aceste elemente şi relaţiile complexe ce se stabilesc între ele:

- individul şi identitatea sa ca individ („sinele") (stânga)
- relaţiile individului cu ai săi colaboratori (jos)
- sistemul în care individul acţionează (sus)
- scopurile care să fie atinse de individ şi de colaboratorii săi în cadrul sistemului (dreapta)

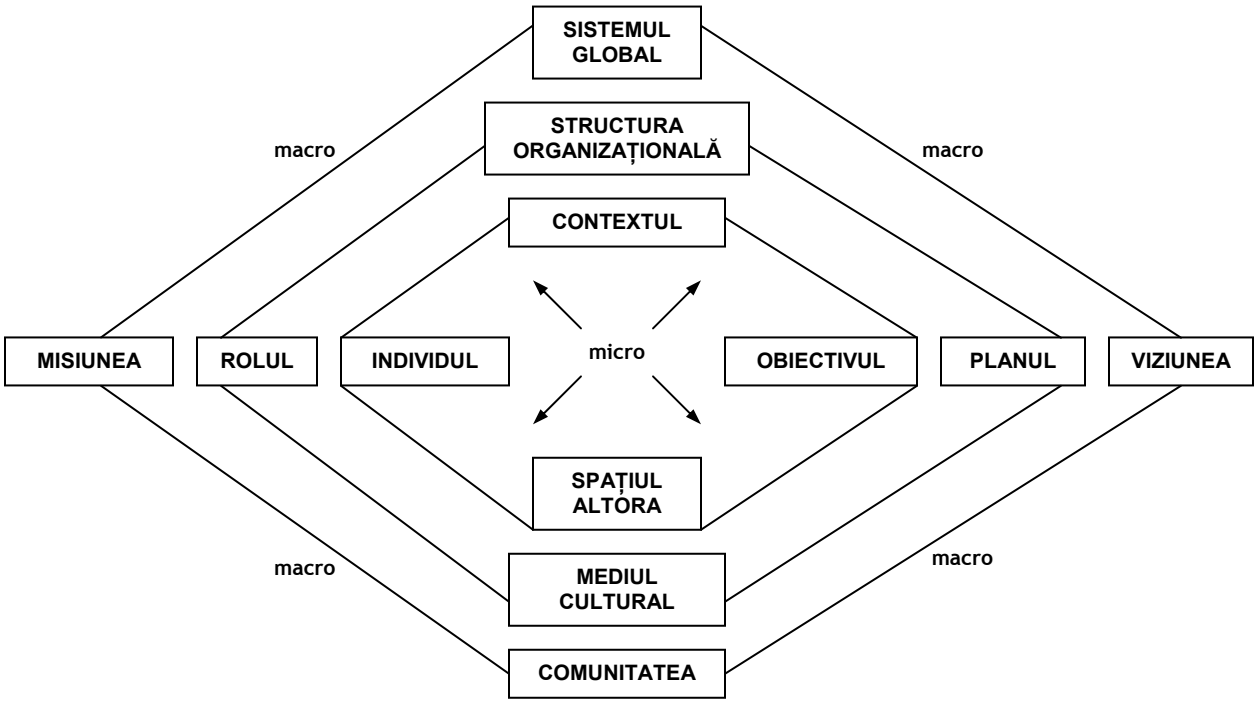

Fig. 2 – „Spaţiul problemă" al organizaţiilor eficiente

Adaptat după Robert Dilts, „Enciclopedia NLP"

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

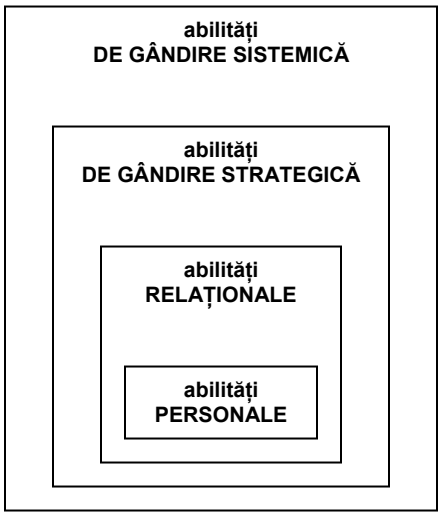

Fig. 3 - Setul de abilităţi la nivel organizaţional

Setul de **abilităţi** include abilităţi **personale, relaţionale, de gândire strategică** şi abilităţi **de gândire sistemică.** Acestea sunt inter-relaţionate (figura 3) si se dezvoltă prin tehnici NLP specifice.

Abilităţile PERSONALE se referă la comportamentul individului într-un anume context. Aceste abilităţi personale în esenţă sunt date de modul în care un individ îşi poate alege sau „crea" (accesa) **„stări resursă",** se poate **concentra,** poate lua o anumită **atitudine** în acel context. Într-un cuvânt este capacitatea unei persoane de a se **auto-conduce,** de a fi propriul lider. Înainte să am pretenţia de a conduce pe altcineva, trebuie mai întâi să am capacitatea de a mă conduce pe mine.

Abilităţile RELAŢIONALE au legătură cu aptitudinea de **a comunica,** de **a motiva,** şi de **a înţelege** alţi oameni. În NLP ne referim în acest caz la abilitatea unui om de a „pătrunde" în lumea celuilalt, de a-i înţelege harta sa, de a intra în spaţiul lui perceptual şi de a stabili rapport, de a înţelege la un nivel profund persoana căreia doreşte să îi comunice un anumit lucru sau pe care doreşte să o influenţeze. Astfel aceste abilităţi sunt **absolut esenţiale** pentru toţi dintre noi şi **obligatorii** în cazul managerilor şi liderilor, indiferent de domeniul lor de activitate – business, politic, religios etc. Cei mai mari lideri ai tuturor timpurilor, fără excepţie, au excelat la acest capitol al dezvoltării relaţiilor interumane.

Abilităţile de GÂNDIRE STRATEGICĂ, la o primă vedere, au o mai mare importanţă la nivel organizaţional decât în viaţa personală. Bineînţeles, dacă ne gândim că şi la nivel personal un om de succes îşi stabileşte bine scopurile, obiectivele şi misiunea sa, atunci şi aceste abilităţi sunt practic indispensabile pentru a oferi o viziune clară asupra locului unde vrei să ajungi ca om, în primul rând. Gândirea strategică, la nivel strict NLP, presupune capacitatea de a identifica **starea resursă de care ai nevoie** şi trecerea prin diferite stări intermediare necesare pentru obţinerea acesteia. La fel de importantă este stabilirea factorilor de influenţă asupra stărilor intermediare.

Abilităţile de GÂNDIRE SISTEMICĂ sunt aplicate de un individ cu scopul de a identifica şi înţelege „spaţiul problemă" în care el, echipa sa şi organizaţia în ansamblul ei îşi desfăşoară activitatea.

„Gândirea sistemică este punctul de plecare în soluţionarea eficientă a problemelor. Abilitatea de a gândi sistematic într-un mod practic şi concret este probabil cel mai bun semn de maturitate în cazul unui manager sau lider."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

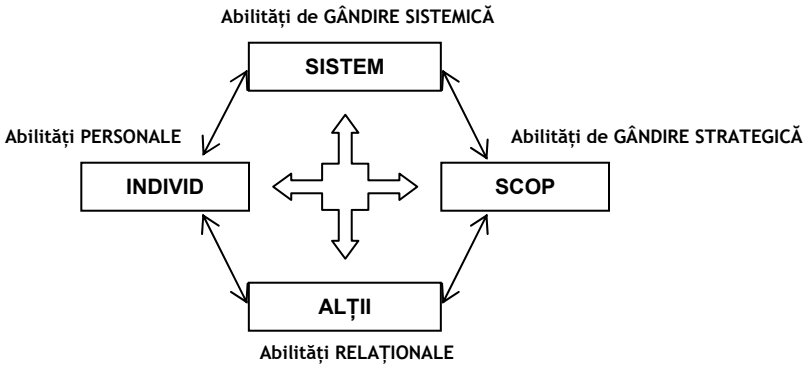

Fig. 4 - „Spaţiul problemă" al managementului în organizaţie
Adaptat după Robert Dilts, „Enciclopedia NLP"

Aplicaţii avansate ale NLP în mediul business

Provocările mediului de afaceri autohton sunt binecunoscute. Într-o măsură mai mare sau mai mică toate aceste provocări se regăsesc (poate nu chiar în formele existente în România) peste tot la nivel mondial. În ultimă instanţă, organizaţiile sunt conduse de oameni. Iar **evoluţia** şi **schimbările** petrecute în aceştia – manageri, lideri şi consultanţi – influenţează într-o proporţie covârşitoare sistemele de valori şi cultura organizaţiei, care apoi influenţează mai departe valorile şi sistemele de credinţă ale angajaţilor, partenerilor de afaceri şi acţionarilor.

Având în vedere acest lucru este necesară o **unealtă precisă şi eficientă** care să ofere **abilităţile** şi **viziunea** în comunicarea de afaceri, management şi leadership. Şi totul începe şi se termină cu oamenii care sunt în spatele afacerilor, oricare ar fi ele. Iar în spatele oamenilor sunt **credinţele** şi **valorile** lor pe de o parte, **frica** şi **limitele** lor pe de altă parte.

În spatele comportamentelor oamenilor există **intenţii pozitive** ale căror esenţe se regăsesc în sistemul de valori şi credinţe pe care aceştia le posedă. Prin urmare, putem spune că aceste credinţe şi valori – atât limitative cât şi care conferă putere – determină în mare măsură eficienţa comunicării în organizaţie şi reprezintă cheia în **motivare** şi formarea unei **culturi organizaţionale.**

Punctul de plecare în team building, în viziunea NLP, este dat de aceste două coordonate esenţiale – credinţele şi valorile – care împreună determină strategiile şi acţiunile concrete care vor fi încurajate şi respinse.

Tehnici specifice precum **Nivelele neurologice** şi **Alinierea nivelelor neurologice** vin în întâmpinarea nevoii managerilor şi liderilor de a înţelege mai bine modul fin de funcţionare al individului şi modalităţile în care munca în sinergie a oamenilor poate transforma obiectivele în realitate.

Abilităţile şi tehnicile specifice NLP sunt cu atât mai valoroase cu cât de cele mai multe ori aceste credinţe şi valori sunt ascunse adânc în personalitatea indivizilor la un nivel inconştient. De aceea abilităţile precum **acuitatea senzorială,** capacitatea de a „traduce" **patternurile lingvistice şi non-verbale** sau înţelegerea **metaprogramelor** sunt atât de importante.

Într-o organizaţie eficientă şi „sănătoasă" valorile şi credinţele individuale sunt „aliniate" (sunt în armonie) cu identitatea şi cultura organizaţională.

În aplicaţiile avansate ale NLP în mediul business vorbim de cele mai multe ori despre modele lingvistice avansate şi unelte de observare superioare cu ajutorul cărora putem sonda adânc la nivel inconştient pentru credinţele şi valorile individuale şi apoi le putem armoniza cu viziunea globală a organizaţiei.

Toate aceste aplicaţii sunt dezvoltate în jurul **managementului eficient al credinţelor şi valorilor.** Fără această înţelegere profundă a acestor două nivele neurologice este foarte greu, daca nu imposibil, să existe un management eficient la nivel organizaţional.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Introducere în NLP (continuare)

- Integritate şi „ecologie” în viziunea NLP 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Integritate şi „ecologie" în viziunea NLP

Managerii cunosc, sau cel puţin ar trebui să cunoască foarte bine partea legată de etica în afaceri. Nu voi intra aici în detalii cu privire la ce „e bine" şi ce „e rău" în afaceri. Din perspectiva NLP încercăm să gândim mai puţin în termeni de „bun – rău" şi mai mult în termeni de „eficient – ineficient" şi „ecologic – neecologic".

Pentru a înţelege mai bine amănuntele fine ale „ecologiei" în NLP, ar fi util ca mai întâi să ne aducem aminte de presupoziţiile NLP, acele principii care sunt esenţiale în desluşirea NLP ca sistem, ca atitudine.

Pentru că într-adevăr NLP este mai mult decât o tehnică, mai mult decât un model. NLP este o atitudine. Iar când vine vorba de afaceri, un lider sau manager care are viziunea NLP prezintă prin identitatea sa un model de integritate şi impecabilitate.

La nivel strict personal, integritatea din punct de vedere NLP se referă la gradul de **„congruenţă"** al individului cu valorile, credinţele şi identitatea sa în general. Termenul de „congruenţă" poate fi echivalat cu termenul de „armonie" între două sau mai multe părţi ale unui sistem. O stare „incongruentă" este aceea când, spre exemplu, persoana este tristă dar încearcă să transpună în exterior o stare pozitivă. Astfel în acest caz cele două stări – cea reală, negativă şi cea „falsă", care este de dorit a fi transmisă – se suprapun şi se creează o stare „hibridă", o stare de „incongruenţă". Mai simplu spus, **„una gândeşti, alta faci".**

Integritatea presupune o stare de **impecabilitate,** o stare perpetuă de **autenticitate, modestie** şi **eleganţă** (sau fineţe), aceste trei principii definindu-se astfel în NLP:

- *Autenticitatea* vine din faptul că mereu este necesar să fim congruenţi cu privire la propriile noastre experienţe şi stări interne. Dacă avem o stare negativă este important să fim flexibili şi o putem altera, să o aducem într-una pozitivă, măcar neutră. Iar dacă acest lucru nu este posibil pe moment, atunci ar fi bine să comunicăm starea aceasta negativă şi să evitam a încerca să transmitem o stare pozitivă, pentru că nu vom reuşi să ajungem decât la o stare incongruenţă, care dă senzaţia de fals.

  Managerii şi liderii de top cunosc bine acest principiu. Dacă încerci să fii fals, oamenii o simt, te „citesc". Şeful tău o să ştie când eşti fals. Şi cel mai grav, cei din subordinea ta o vor şti! Nimeni nu doreşte să aibă în jurul său oameni neautentici. Cu atât mai puţin sa fie conduşi de unul!
- *Modestia* presupune în esenţă conştientizarea din partea noastră a propriilor limite şi a punctelor forte şi a calităţilor celor din jurul nostru. A fi modest presupune a avea puterea de a-ţi pune egoul în buzunar. Sunt oameni mai buni decât tine în jurul tău. Probabil chiar lucrează pentru tine. Şi ei ştiu acest lucru.

  Iarăşi acest principiu este puternic internalizat în rândul liderilor de top. **Ei ştiu cum să se coboare pe ei suficient de mult pentru a permite oamenilor din jurul lor să crească.** Liderii adevăraţi ştiu cum să fie umili, modeşti şi ştiu cum să se înconjoare de oameni mai puternici şi mai valoroşi decât ei. Ştiu cum să scoată ce e mai bun din oameni şi să lase propriile dorinţe la o parte. În cele din urmă „presiunea" pozitivă care se creează în jurul lor îi va înălţa şi îi va recunoaşte pe aceştia ca adevăraţi lideri.

  Liderii autentici ştiu să fie modeşti pentru a putea construi oameni de valoare în jurul lor.

- *Eleganţa* (sau fineţea) constă în aducerea în armonie a conştientului cu inconştientul. În starea de eleganţă individul trăieşte o stare de participare activă fără a interveni sentimentul de vinovăţie sau aroganţă. **Eleganţa presupune unitatea dintre motivele inimii şi motivele raţiunii.**

Liderii autentici vor construi prin modestie oameni de valoare. Şi vor face asta cu eleganţă.

Atingerea şi mai ales menţinerea integrităţii personale este unul din scopurile centrale ale NLP Sistemic. De fapt scopul final al NLP Sistemic este de a internaliza (a integra în sistemul său de valori şi credinţe şi apoi de a acţiona în virtutea acestora) toate principiile şi abilităţile care să permită individului să trăiască o viaţă caracterizată de integritate şi impecabilitate.

Există procese şi unelte specifice NLP care pavează drumul spre integritate, cum ar fi **Recadrarea, Nivelele neurologice** şi Alinierea nivelelor neurologice, **Integrarea părţilor şi credinţelor aflate în conflict** sau **principiile ecologice.**

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Bineînţeles, după cum probabil toată lumea ştie, termenul „ecologie" (care este la modă astăzi) provine din domeniul ştiinţelor naturale şi la o primă vedere nu are nici un fel de legătură cu domeniul afacerilor. Pe de altă parte, dacă privim cu mai multă atenţie principiul de „ecologie", ne putem da seama uşor de importanţa pe care acest principiu o are în **orice domeniu** în care există interacţiuni complexe între membrii (elementele) unui sistem complex – aşa cum sunt familiile, comunităţile, societatea în ansamblul ei, mediul de afaceri sau microsisteme precum sistemele emoţional, mental, fizic ale fiecărui individ uman.

Paralela între ştiinţele naturii şi mediul business continuă prin reliefarea a două concepte cheie din spatele principiului de „ecologie" şi anume **„evoluţia"** şi **„adaptarea".** Charles Darwin a postulat în teoria sa faimoasă despre evoluţie că toate organismele care vor reuşi să supravieţuiască sunt acelea care sunt cel mai bine **adaptate** la mediul în care trăiesc. Din această perspectivă, **evoluţia** rezultă ca fiind **rezultatul schimbărilor** din organisme, modificări care le permit acestora să profite de oportunităţile pe care mediul lor le oferă şi să îşi extindă aria de influenţă în acea „nişă".

Principiile adaptării şi evoluţiei sunt recunoscute ca fiind vitale pentru soarta unei organizaţii. În acest sens, **„a fi ecologic"** este probabil cel mai important aspect pentru reuşita unui subsistem (în cazul de faţă o organizaţie) în integrarea şi prosperarea sa în sistemul din care face parte (mediul de afaceri, sistemul economic în ansamblul său).

Bineînţeles, orice acţiune este urmată şi de un răspuns, o „reacţiune" sau „feedback". În cazul ecologiei, impactul mediului asupra elementelor sale componente are drept „răspuns" impactul componentelor sale asupra sa. Uneori, schimbările din cadrul subsistemului au un impact nefast asupra sistemului.

Dacă ar fi să aplicăm principiile acestea la nivel personal, ne referim la **„ecologia personală"** – armonia dintre elementele componente ale sistemului uman. Spre exemplu, oamenii pot încerca să stabilească anumite obiective, ţeluri, fără a lua în considerare aspectul de ecologie, fără a se gândi dacă aceste scopuri sunt „ecologice", adică dacă nu au un impact negativ asupra altor elemente din cadrul sistemului.

Pe scurt şi foarte simplu spus, schimbările dintr-un subsistem sunt „ecologice" dacă ele nu au nici un efect negativ asupra altor componente din acelaşi sistem.

Astfel, în NLP s-a inventat termenul de **„verificare ecologică"** pentru a stabili în mod sistematic ce impact vor avea schimbările la diferitele nivele neurologice (mediu, comportament, aptitudini, credinţe, identitate, spiritual) asupra sistemelor din care individul face parte.

Elementul esenţial în verificarea ecologică este dat de **intenţia pozitivă** care se află în spatele comportamentului actual şi de **scopul** pe care aceasta îl serveşte. Spre exemplu, o persoană care reuşeşte a renunţa la alcool, dar nu izbuteşte să găsească alte metode prin care să îşi satisfacă intenţia pozitivă din spatele comportamentului nedorit (alcoolism) se poate găsi în situaţia de a deveni, spre exemplu, irascibilă şi se poate apuca de fumat.

În NLP Sistemic se iau în considerare toate consecinţele pe care schimbarea unui anumit comportament nedorit le aduce atât în planul personal cât şi în cel relaţional. Verificarea ecologică se face **înainte** de implementarea efectivă a unui nou comportament şi alterarea sau eliminarea celui nedorit.

O altă cale de a privi lucrurile este prin prisma unei legi de bază în economie, şi anume **Legea costului de oportunitate.** Există un „preţ" pe care trebuie să îl plăteşti pentru orice. Acesta nu este neapărat măsurat în bani. El se poate măsura şi în timp sau efort. Spre exemplu, o dedicare 100% în slujbă sau afacerea personală poate avea un efect nedorit asupra vieţii sociale şi de familie şi/sau asupra sănătăţii. Înainte de stabilirea unor obiective la slujbă sau în afacerea proprie, este necesară o verificare ecologică pentru a vedea în ce măsură noile modificări vor afecta persoana ca sistem.

În plus, verificarea ecologică nu trebuie făcută doar din perspectiva unei singure părţi a sistemului. Înainte de implementarea unei strategii pentru atingerea obiectivelor noi, este necesară măsurarea impactului pe care o astfel de decizie o are asupra membrilor familiei. Trebuie să privim din punctul de vedere al celor din jur. Care sunt persoanele care vor fi afectate de o anumită decizie pe care o iau eu? În ce proporţii vor fi ele afectate?

NLP Sistemic foloseşte pentru această verificare termenul de **„poziţie meta"** – a aduna informaţii, a privi dintr-un punct de vedere **„obiectiv"** şi de a considera ce efecte provoacă limbajul meu şi comportamentele mele asupra celor din cercul meu de influenţă.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Verificarea ecologică este implementată ca pas distinct în majoritatea tehnicilor NLP. În momentul în care aceasta nu este tratată ca o etapă distinctă, însăşi tehnica este în aşa fel construită încât să permită subiectului a verifica ecologic schimbările pe care doreşte să le realizeze.

Poate cel mai potrivit punct de plecare în internalizarea conceptului de „ecologie" este dat chiar de presupoziţiile NLP. Acestea nu sunt simple presupuneri şi axiome, ci ele formează un sistem de principii care împreună dau unul din cadrele de referinţă NLP (**„NLP framework"**) – cadrul de referinţă numit „ecologie".

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică	**1**
➢ Dezvoltare organizaţională strategică	1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Planificare strategică

Dezvoltare organizațională strategică

Generic, termenul „dezvoltare strategică" este un domeniu încadrat în aria managementului şi consultanţei în afaceri al cărui scop bine determinat este de a asista companiile în două direcţii principale: **identificarea** şi **satisfacerea nevoilor organizaţionale.**

Este binecunoscut faptul că nu numai în România, ci pretutindeni în lume mediul de afaceri este unul din ce în ce mai dinamic, tendinţa generală este una de intensificare a concurenţei şi a relaţiilor de interdependenţă dintre organizaţii la nivel mondial. În acest context, dezvoltarea organizaţională vine în ajutorul companiilor pentru racordarea lor la schimbările din mediul extern şi pentru armonizarea relaţiilor în mediul lor intern.

Din punct de vedere NLP, dezvoltarea organizaţională se referă la procesul prin care **politicile** (mai ales pe termen mediu şi lung) şi **acţiunile** companiei sunt **„aliniate"** cu valorile interne şi statutul organizaţiei, pe de o parte, şi cu **elementele mediului extern,** pe de altă parte, astfel încât să se beneficieze la maximum de pe urma oportunităţilor apărute.

Potrivit lui **Gareth Morgan** (1986), dezvoltarea organizaţională se referă la răspunsurile la întrebări precum:

- Care este natura mediului de afaceri în care acţionează organizaţia?
- Cum este structurată compania înseşi? Care sunt stilurile de management? Care este filosofia de leadership în companie?
- Care este strategia care este implementată pe piaţă? (politica de marketing, strategia de piaţă, întreaga viziune şi strategie a organizaţiei pe termen scurt, mediu şi lung)
- Care sunt tehnologiile (mecanice sau non-mecanice) folosite?
- Care este calitatea personalului implicat? Care este cultura organizaţională?

Morgan este de părere că răspunsul la astfel de întrebări duce la conturarea unei imagini clare asupra **compatibilităţii** dintre diferitele elemente ale organizaţiei ca sistem.

Prin procesele cheie din cadrul dezvoltării organizaţionale se desprind:

- formularea şi implementarea unei strategii („organizational policies and strategies")
- dezvoltarea resurselor umane („HR development")
- eficientizarea luării deciziilor („effective decision making")
- crearea, dezvoltarea şi menţinerea culturii organizaţionale, a identităţii („corporate identity")
- conturarea valorilor şi a credinţelor organizaţionale („corporate values and beliefs")
- eficientizarea comunicării („effective communication")
- îmbunătăţirea abilităţilor de lider şi manager la nivelele de conducere („improving management and leadership skills")
- menţinerea atitudinii de „organizaţie care învaţă" („learning organization")

Mulţi consultanţi în domeniu vin cu o viziune sistemică şi implementează la nivelul organizaţiilor legile din teoria sistemelor – principii precum „feedback", „stabilitate" sau „flexibilitate", astfel încât managerii să conştientizeze proceselor complexe din companiile lor.

NLP aduce o serie de concepte în acest sens care implică:

- crearea unui sistem organizaţional solid, operaţional şi eficient care să acţioneze sinergic în direcţia unui obiectiv comun
- determinarea valorilor, a credinţelor şi a regulilor interne organizaţiei care să fie congruente cu toţi membrii echipei, astfel încât să se contureze identitatea companiei şi, în ultimă fază, cultura organizaţională
- stabilirea unui limbaj comun tuturor membrilor organizaţiei congruent cu valorile corporative
- edificarea reciprocă a calităţilor membrilor sistemului şi promovarea capacităţii de rectificare a acţiunilor şi comportamentelor nedorite, astfel încât să se asigure flexibilitatea, creşterea şi prosperitatea acestui sistem.

Bineînţeles, pentru aceste sarcini complexe, NLP ne pune la dispoziţie o serie de tehnici, modele şi abilităţi care pot fi aplicate în dezvoltarea organizaţională atât a marilor companii transnaţionale, cât şi a celor mici precum microîntreprinderile, cu respectarea proporţiilor, evident.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Oamenii găsesc deosebit de interesant şi folositor faptul că tehnicile, modelele şi abilităţile specifice acestui sistem numit „NLP" conferă impresia unei **holograme.** ***Indiferent în câte bucăţele ai împărţi sistemul, vei găsi în fiecare dintre aceste părţi o imagine a întregului.***

Prin urmare, multe tehnici, modele şi abilităţi NLP pot fi folosite în diverse domenii la nivelul organizaţiilor şi se pot adapta la nevoile „clienţilor".

Astfel, **Modelul S.C.O.R.E., Matricea Comunicării, metaprogramele, Nivelele Neurologice** sunt doar câteva dintre „uneltele" care deopotrivă diagnostichează şi oferă soluţiile problemelor. Totodată, se pune accentul şi pe **modelarea succesului şi a excelenţei** – calea prin care se poate ajunge la succes şi se pot compara rezultatele diferitelor companii („benchmarking", „success analysis").

Se merge şi mai departe în profunzime, astfel încât consultanţii în dezvoltare organizaţională introduc în companii principii şi procese precum:

- identificarea şi managementul nivelelor de **dezvoltare personală** şi **educaţie continuă**
- dezvoltarea de **calităţi** şi **personalităţi de lider** (Modelele de leadership)
- eficientizarea **comunicării** (Modelul Meta)
- **eliminarea credinţelor limitative** şi implementarea celor care conferă putere
- **înţelegerea metaprogramelor** – ca element esenţial în motivarea oamenilor
- dezvoltarea flexibilităţii şi a capacităţii de empatie (Poziţii Perceptuale)
- transpunerea **viziunii în acţiune** şi alinierea nivelelor neurologice
- **dezvoltarea creativităţii** (Modelul Disney)

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Planificare şi gândire strategică 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Planificare şi gândire strategică

În esenţă, planificarea strategică presupune definirea unui set de paşi, a unui „plan" sau „program", prin care se poate ajunge de la starea actuală a sistemului la starea dorită. Abilităţile de gândire strategică susţin acest demers şi sunt necesare pentru a defini cu succes scopurile şi ţelurile, mai ales când este vorba de sisteme şi medii deosebit de complexe şi/sau dinamice, aşa cum sunt organizaţiile.

Un element cheie al procesului de planificare strategică este identificarea resurselor care sunt cele mai folositoare, cele mai eficiente în cazul respectiv de schimbare la nivelul organizaţiei (sau la nivelul unui sistem, în general).

„Planificarea strategică, sau «path-finding», poate fi rezumată la «a găsi calea către un viitor de succes»."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

Scopul planificării strategice este aşadar de a descoperi opţiunile care sunt disponibile factorului de decizie, căile care duc la scopurile şi obiectivele dorite. În acelaşi timp, un alt rol este acela de a crea mediul, condiţiile care vor susţine înaintarea pe drumul ales.

În esenţă, paşii prin care se trece pentru definirea unei strategii de succes sunt:

1. **identificarea *„spaţiului problemă"*.** Acest termen („spaţiu problemă") se referă la toate acele variabile, parametri şi factori de influenţă care pot acţiona asupra unui sistem sau situaţie.
2. **identificarea şi definirea *„stărilor"*** sistemului pe măsură ce se înaintează în proces:
   - starea actuală
   - starea ţintă, scop (starea dorită)
   - succesiunea de stări intermediare prin care sistemul este necesar să treacă astfel încât să se obţină starea ţintă, scop
3. **identificarea resurselor şi paşilor operaţionali** necesari care vor face posibilă trecerea prin stările mai sus menţionate, astfel încât să fie posibile:
   - trecerea de la starea iniţială către starea dorită, către starea scop
   - depăşirea interferenţelor şi a obstacolelor care pot să apară în proces
   - respectarea principiilor „eleganţei" (a ajunge la destinaţie cu minimum de efort) şi „ecologiei" (a implementa schimbările fără lezarea sau orice influenţă negativă asupra altor subsisteme)

Pentru a defini o strategie eficientă, stările iniţială şi finală (scop) sunt evaluate ţinând cont de o serie de factori privind: **mediul, comportamentele, abilităţile, credinţele şi valorile, identitatea şi viziunea** (în acest sens cercetaţi subcapitolul „Nivele neurologice" care se află la sfârşitul acestui capitol). Sintetic, aceste nivele de factori includ:

1. viziunea
2. misiunea
3. strategia (sau „calea")
4. structura organizaţiei sau echipei care va implementa strategia

Nivelele se „susţin" unele pe celelalte. Rezultatul atingerii **viziunii** nu se poate realiza decât dacă se duce la bun sfârşit **misiunea.** Iar misiunea nu se poate duce la bun sfârşit decât dacă s-a stabilit o **strategie** clară, precisă, de succes. Iar strategia nu poate fi implementată decât de o **echipă** şi **o întreagă organizaţie** eficientă şi capabilă.

Este binecunoscut faptul că este necesară o anumită dedicaţie şi determinare din partea indivizilor pentru a pune în aplicare o anumită strategie la nivel organizaţional. Una dintre cele mai mari şi mai frecvente greşeli făcute de organizaţie este de a nu recunoaşte relaţia ei cu o structură mai mare decât ea. Iar în cadrul organizaţiei indivizii nu se integrează în ceea ce este organizaţia ca o structură „dincolo de ei".

Servirea unui scop măreţ, a ceva ce este dincolo de individ şi organizaţie, este ceea ce dă „viaţă" unui plan, unei strategii.

Astfel, o afirmaţie de genul „Misiunea noastră este de a fi o organizaţie de profesionişti care susţine membrii săi" nu este nici o declaraţie de misiune şi nici de viziune. În cel mai bun caz este o declaraţie la nivel de identitate a organizaţiei.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

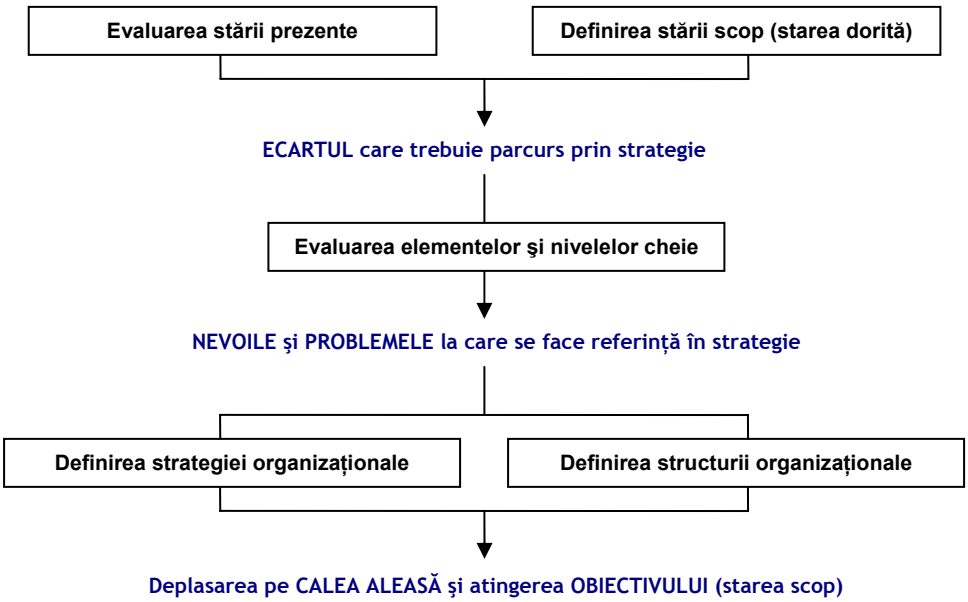
Evaluarea stării prezente
Definirea stării scop (starea dorită)
ECARTUL care trebuie parcurs prin strategie
Evaluarea elementelor şi nivelelor cheie
NEVOILE şi PROBLEMELE la care se face referință în strategie
Definirea strategiei organizaționale
Definirea structurii organizaționale
Deplasarea pe CALEA ALEASĂ şi atingerea OBIECTIVULUI (starea scop)

Fig. 5 - Cadrul de referință („framework") al procesului de planificare strategică

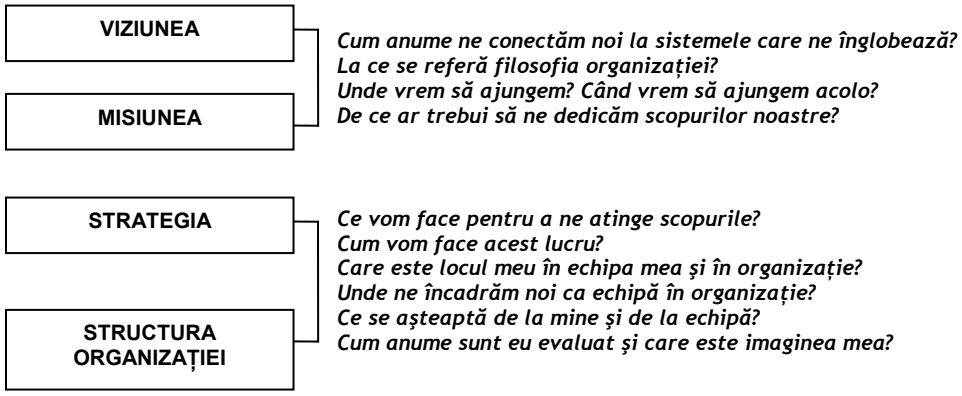
VIZIUNEA
MISIUNEA
Cum anume ne conectăm noi la sistemele care ne înglobează?
La ce se referă filosofia organizației?
Unde vrem să ajungem? Când vrem să ajungem acolo?
De ce ar trebui să ne dedicăm scopurilor noastre?
STRATEGIA
STRUCTURA ORGANIZAȚIEI
Ce vom face pentru a ne atinge scopurile?
Cum vom face acest lucru?
Care este locul meu în echipa mea şi în organizație?
Unde ne încadrăm noi ca echipă în organizație?
Ce se aşteaptă de la mine şi de la echipă?
Cum anume sunt eu evaluat şi care este imaginea mea?

Fig. 6 - Nivelele planificării strategice

Misiunea şi viziunea **nu** se referă la sine (ca individ sau organizaţie). Ele conectează individul şi organizaţia la un rol, un scop dincolo de individ şi organizaţie.

Prin urmare, o declaraţie de misiune este formulată în ideea aceasta:
„Misiunea noastră este de a aduce experienţa, cunoştinţele şi uneltele noastre în mediul de afaceri pentru a îmbunătăţi comunicarea eficientă şi leadership la nivelul organizaţiilor."

Pentru definirea stărilor procesului de planificare strategică se pot folosi câteva modele pentru identificarea şi definirea stării iniţiale, a stării dorite şi a „drumului critic" – stările intermediare dintre cele două stări de început şi sfârşit.

Practic, acestea presupun o analiză de bază a unor elemente cheie prin tehnica punerii de întrebări. Aceste file pot fi completate atât individual cât şi de către o echipă.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Fila de parcurs pentru definirea stării prezente

1. Care este declaraţia mea de misiune curentă?

_____
_____

În ce fel (dacă este necesar) trebuie să ajustez sau să reformulez declaraţia de misiune?

_____

2. Care sunt valorile mele centrale acum? (ex: profitabilitate, flexibilitate, perseverenţă, etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

Ce alte valori (dacă este necesar) trebuie să întăresc, să schimb ca prioritate sau să adaug? (ex: inovaţie)

_____ _____ _____

3. Care sunt aptitudinile şi abilităţile mele curente? (ex: control financiar, leadership, etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

Ce alte aptitudini şi abilităţi (dacă este necesar) trebuie să îmi formez? (ex: comunicare eficientă)

_____ _____ _____

4. Care este momentan portofoliul meu de activităţi şi comportamente? (ex: marketing, contabilitate, etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

Ce alte activităţi şi comportamente (dacă este necesar) trebuie să derulez? (ex: training, C&D, etc.)

_____ _____ _____

5. Care sunt mediile cele mai semnificative în care operez momentan? (ex: România, SUA, etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

Ce alte medii (dacă este necesar) trebuie să extind sau să adaug? (ex: Australia, Japonia, etc.)

_____ _____ _____

Fila de parcurs pentru definirea stării scop

1. Care este viziunea mea? (ex: să cresc într-o organizaţie multinaţională)

_____
_____

2. Care este identitatea mea dorită? Care este misiunea mea dorită? (ex: o organizaţie care să ofere cunoştinţe şi resurse la nivel global pentru companii astfel încât să le permită acestora creştere şi profitabilitate)

_____
_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

3. Care sunt valorile centrale necesare să susţină misiunea mea? (ex: calitate, inovaţie, profitabilitate etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

4. Care sunt aptitudinile şi abilităţile centrale necesare implementării misiunii şi valorilor? (ex: planificare, comunicare eficientă, control financiar etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

5. Care este portofoliul de activităţi şi comportamente necesare pentru îndeplinirea misiunii şi care exprimă valorile mele? (ex: management-marketing, planificare, C&D, etc.)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

6. Care sunt mediile cele mai semnificative în care este necesar să operez? (ex: SUA, România, Japonia)

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

După completarea acestor două file de parcurs ar trebui să fie suficient de clar ce stări intermediare trebuie urmate pentru a ajunge de la starea iniţială, actuală, la starea scop.

Astfel, următoarea filă de parcurs reprezintă analiza „drumului critic" – acele stări intermediare critice, esenţiale, care trebuie atinse pentru a ajunge la starea scop.

Pentru aceasta, este necesar să răspundem la întrebări precum: „Care sunt paşii cei mai importanţi pe care trebuie să-i facem?", „Care este nivelul neurologic (mediu, comportament, etc.) la care trebuie să operăm?", „Care este secvenţa concretă de acţiuni necesare pentru parcurgerea fiecărui pas în parte?"

Fila de parcurs pentru analiza drumului critic

Care sunt cei mai importanţi paşi care trebuie făcuţi? La care nivel neurologic sunt ei focusaţi?

Priorităţile – Paşii critici:

1. .....

Nivelul neurologic la care se focusează

_____

2. .....

Nivelul neurologic la care se focusează

_____

3. .....

Nivelul neurologic la care se focusează

_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

4. .....

Nivelul neurologic la care se focusează

_____

5. .....

Nivelul neurologic la care se focusează

_____

Care sunt secvenţele de acţiuni concrete care trebuie urmate pentru a îndeplini paşii de mai sus? Aceştia trebuie să fie susţinuţi şi să susţină echipa şi organizaţia ca întreg.

_____
_____
_____
_____
_____

Un plan strategic presupune identificarea unei **viziuni;** apoi **o cale, o strategie** prin care să faci din viziune o realitate; apoi **scopurile intermediare** prin care se ajunge la rezultatul final; şi **ţelurile pe termen scurt** care sunt necesare atingerii scopurilor intermediare.

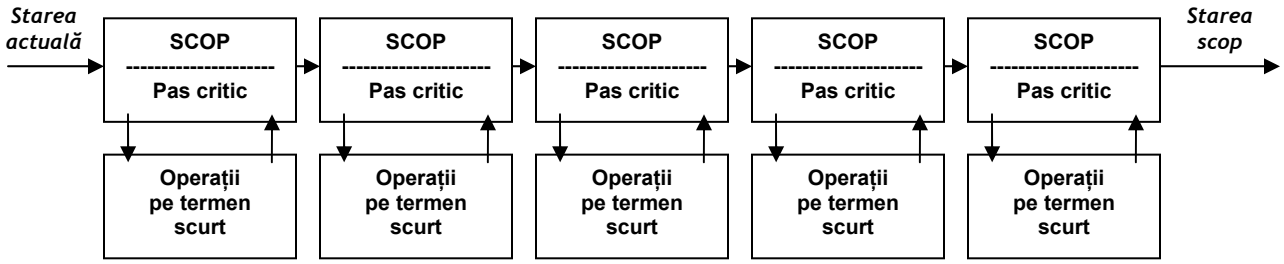

Fig. 7 - Drumul critic în planificarea strategică

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Transpunerea viziunii în acţiune 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Transpunerea viziunii în acțiune

„Transpunerea viziunii în acţiune" este un model dezvoltat de Robert Dilts pentru a permite definirea şi dezvoltarea unei viziuni şi apoi găsirea unei modalităţi de aplicare a paşilor care să transforme viziunea în realitate.

Scopul principal al modelului este de a identifica şi clarifica toate nivelele la care operează omul – comportamente, aptitudini, credinţe, valori, roluri, identitate – care sunt necesare a fi luate în considerare în scopul atingerii viziunii şi misiunii conform strategiei alese.

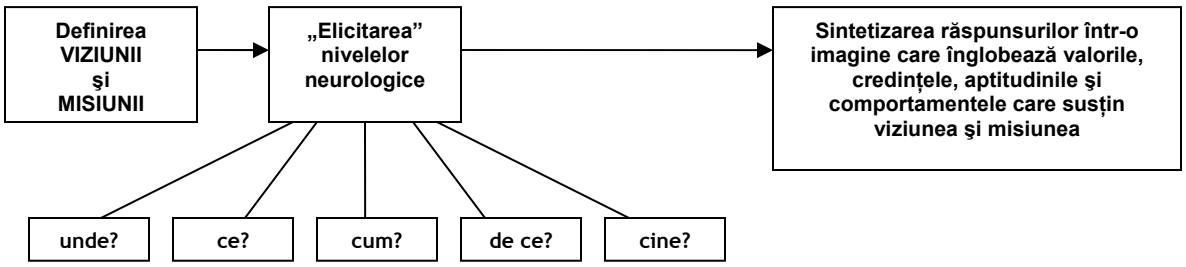

Fig. 8 - Transpunerea viziunii în acțiune

Ideea este ca să se atingă un stadiu de „congruenţă", o înţelegere profundă a nivelelor implicate în acest proces necesar atingerii viziunii. Astfel, pe măsură ce elementele implicate în atingerea viziunii sunt clar definite şi înţelese, oamenii observă că este mult mai uşor să îşi atingă obiectivele deoarece drumul dintre starea actuală şi starea dorită este definit şi perceput clar.

În momentul în care această procedură este făcută în cadrul unei echipe, este evident că efectele se pot vedea prin definirea unei misiuni comune şi a unei viziuni organizaţionale.

Transpunerea viziunii în acțiune

Secțiunea 1 - Crearea viziunii

Tehnica de relaxare şi vizualizare următoare vă va asista în definirea unei viziuni şi în identificarea paşilor ce trebuie urmaţi pentru a o pune în aplicare.

1. Găseşte un spaţiu confortabil unde te simţi în siguranţă şi unde nu vei fi deranjat câteva minute. Relaxează-te şi calmează-ţi corpul pentru a experimenta starea ta de destindere totală.

2. Atunci când este pregătit şi relaxat total închide ochii şi creează în imaginaţia ta un spaţiu pentru „viziune". Spre exemplu, imaginează-ţi o privelişte vastă, întinsă, interioară. Identifică unde este plasat orizontul în această panoramă. Imaginează-ţi un drum pe care stai care se extinde de la picioarele tale până dincolo de orizont. Observă unde este punctul unde acest drum dispare şi liniile paralele care îl formează „converg". Identifică distanţa dintre acest punct de convergenţă şi vârful nasului tău. Este la 5 metri? La 10 sau 100? La un km sau mai mult?

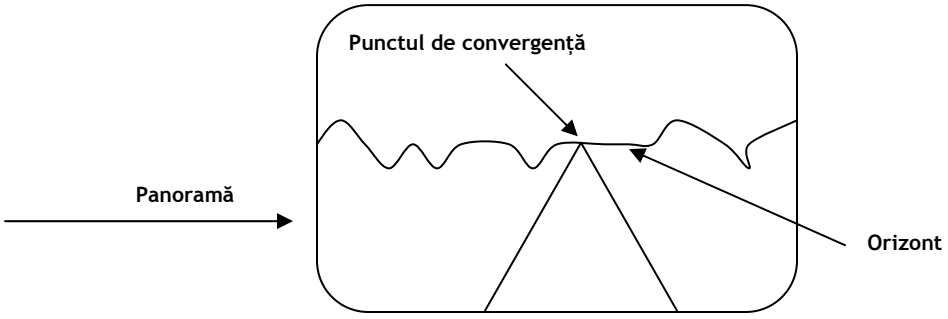

Fig. 9 - Panorama, orizontul și punctul de convergență

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

3. Extinde punctul de convergenţă până când este foarte îndepărtat. Dacă este necesar, poţi să dai mai jos linia orizontului. Asociază acest punct de convergenţă cu începutul restului vieţii tale. Apoi, focalizează-ţi atenţia mult, mult dincolo de acest punct. Şi pe măsură ce faci asta, întinde-ţi coloana vertebrală şi ridică-ţi un pic capul.

4. Imaginează-ţi cum răsare soarele la orizont. Experimentează acest moment special al începerii unei zile noi. Permite-ţi să accepţi sentimentul de încredere şi speranţă care apare în viitor.

   Din această stare, ia-ţi un moment şi întreabă-te: „Care este viziunea mea?" Permite ca aceste cuvinte şi imagini să se formeze din sentimentele ce emană din acest moment al răsăritului.

5. Acum, pe măsură ce continui să menţii starea asociată cu viziunea ta şi sentimentul răsăritului de soare, revino şi focalizează-ţi din nou atenţia pe punctul de convergenţă. Trece în revistă ceea ce trebuie făcut astfel încât să începi să mergi spre viziunea ta. Întreabă-te „Care este misiunea mea în concordanţă cu viziunea mea?", „Care este rolul meu, care este identitatea mea în raport cu sistemul asociat viziunii mele?", „Care ar fi un simbol potrivit sau o metaforă pentru acest rol, pentru această misiune?"

6. Acum focalizează-ţi atenţia pe corpul tău şi asupra sentimentelor şi emoţiilor asociate cu viziunea şi misiunea ta. Permite-ţi să experimentezi plenar acest sentiment de motivaţie şi inspiraţie asupra viitorului. Imaginează-ţi că inima ta îţi sugerează la cerere cuvintele care sunt asociate cu aceste trăiri. Întreabă-te poate chiar acum „Ce valori sunt exprimate şi reprezentate de viziunea şi misiunea mea?", „Şi, în plus, ce credinţe sunt asociate viziunii şi misiunii mele?"

7. Pe măsură ce faci acest lucru, concentrează-ţi atenţia asupra coloanei vertebrale şi pieptului. Întinde şi mai mult coloana şi lărgeşte pieptul pentru a putea respira adânc şi bogat. Simte energia care îţi invadează corpul. Şi atunci când te simţi pregătit întreabă-te „Ce aptitudini şi calităţi am eu, sau pe care trebuie să le dezvolt, astfel încât să îmi pot susţine valorile şi credinţele pentru a-mi atinge misiunea şi a-mi îndeplini viziunea?"

8. Şi în timpul acesta adu spre tine focalizarea până într-un punct unde te simţi tu confortabil. Permite ca acum să te concentrezi mai mult pe abdomen, pe muşchii şi oasele din corpul tău. Şi în momentul în care te simţi pregătit întreabă-te „Care este următorul pas pe care trebuie să-l fac pentru a-mi atinge misiunea?", „Care sunt stările interioare care îmi sunt folositoare în acest sens?" Şi chiar acum întocmeşte un plan pentru a face următorul pas necesar.

9. Vei putea experimenta că este uşor chiar acum să te poţi mişca fizic înainte şi să te asociezi pe deplin cu acel punct din depărtare. Şi bineînţeles întreabă-te „Când şi unde voi duce la bun sfârşit acest pas necesar?"

Secţiunea 2 - Definirea drumului

1. Defineşte-ţi **viziunea:**
   „Care este viziunea mea în raport cu *sistemul mai mare* sau *comunitatea* din care fac parte?", „Pentru cine şi pentru ce scop sunt eu dispus să-mi investesc viaţa şi energia?"

   Viziunea mea/noastră este:

   _____

   _____

2. Stabileşte-ţi **misiunea:**
   „Care este *identitatea* mea, *rolul* meu, care este *chemarea* mea în raport cu viziunea şi sistemul/comunitatea din care fac parte?"

   „*Cine sunt eu* şi *cine doresc să devin* în relaţie cu viziunea mea?" (Încearcă să foloseşti un simbol sau o metaforă pentru a răspunde la această întrebare. Exemplu: un leu, un vultur, un răsărit de soare.)

   Raportat la această viziune eu sunt/noi suntem:

   _____

   _____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

„Care este misiunea mea în raport cu viziunea mea şi sistemul din care fac parte?"

Misiunea mea/noastră este:

_____

_____

3. Conectează-te la **sursa de inspiraţie:**
„*De ce* am eu tocmai această viziune şi misiune?", „Care sunt *valorile* şi *credinţele* care sunt exprimate şi cuprinse de viziunea şi misiunea mea?"

„Care sunt valorile care sunt încadrate de identitatea mea?"

Eu sunt/Noi suntem devotat(ţi) acestei viziuni şi misiuni deoarece eu pun/noi punem preţ pe:

_____

_____

„Care sunt credinţele şi convingerile care îmi aduc motivaţie pentru gândurile mele şi activitatea mea?"

Eu/Noi cred/credem că:

_____

_____

4. Clarifica-ţi **strategia:**
„Care sunt *aptitudinile* necesare pentru a-mi atinge viziunea şi a-mi îndeplini misiunea, luând în considerare aceste credinţe şi valori pe care le-am exprimat anterior?"

„Cum anume îmi voi îndeplini misiunea? Ce aptitudini şi procese cognitive sunt necesare pentru a-mi îndeplini misiunea în cadrul parametrilor daţi de credinţele şi valorile mele?"

Pentru a îndeplini viziunea şi misiunea, eu voi/noi vom folosi aptitudinile mele/noastre pentru:

_____

_____

5. Identifică **structura planului tău de acţiune:**
„Care sunt *comportamentele* specifice asociate pentru atingerea viziunii şi îndeplinirea misiunii, comportamente care vor folosi aptitudinile mele şi vor fi aliniate credinţelor şi valorilor mele?"

„Care este planul meu pentru îndeplinirea viziunii şi misiunii? Ce anume voi face, concret, pentru a-mi îndeplini misiunea? Care este un proiect specific, anume, asociat cu viziunea mea?"

Planul meu/nostru este să:

_____

_____

„Care este *mediul* în care se va manifesta viziunea mea şi în care voi atinge starea dorită?"

„Când şi unde voi aplica comportamentele şi acţiunile asociate cu viziunea şi misiunea mea? Care va fi contextul extern din jurul scopului dorit şi al activităţilor?"

Acest plan sau proiect va fi implementat în contextul:

_____

_____

După încheierea acestor două file ale modelului, se vor folosi principii şi tehnici NLP care vor face posibilă transformarea viziunii în acţiune, toate prezente în acest curs. Strict în acest sens, Robert Dilts a dezvoltat un software pentru PC care ghidează indivizii şi echipele prin acest proces descris anterior. Pentru detalii contactaţi **„Journey to Genius"**, California, USA, la adresa http://www.journeytogenius.com.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Definirea misiunii 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Definirea misiunii

Foarte simplu spus, misiunea este **rolul** şi **scopul final** al unui individ şi organizaţii în raport cu sistemul mai mare din care fac parte fiecare. Această misiune este bineînţeles în strânsă relaţie cu **identitatea individului** respectiv **identitatea organizaţională.**

Este foarte important de a reţine faptul că pentru a defini eficient misiunea, este necesară raportarea acesteia la sistemul sau sistemele din care individul şi/sau organizaţia fac parte. În acest sens, individul în cadrul organizaţiei poate avea o anumită misiune şi la rândul ei organizaţia este necesar a avea o misiune proprie în relaţie cu mediul de afaceri din care face parte – care poate fi la nivel naţional, regional sau mondial.

De fapt, este impropriu să ne gândim la **rolul** indivizilor sau organizaţiilor fără a relaţiona acest lucru cu sistemul mai mare care include aceste subsisteme deoarece este, în esenţă, modalitatea prin care ne raportăm la ceea ce este în jurul nostru, ca sistem.

Nevoia de apartenenţă, de relaţionare cu sistemele care ne conţin, ca indivizi, este una din nevoile fundamentale umane. Este motivul pentru care dorim să fim pe placul celor din jurul nostru. Este motivul pentru care încercăm (prin câte moduri oare?) să stabilim o relaţie de cuplu. Totodată este motivul pentru care dorim să ne integrăm cu succes în organizaţia din care facem parte, ca recunoaştere socială.

Poate la o primă vedere această nevoie de „apartenenţă" nu este absolut necesară la nivel de organizaţie. De ce ar trebui eu ca organizaţie „să fiu iubită" de celelalte organizaţii? Iar dacă ne punem întrebarea aceasta ne putem da seama că acest lucru defineşte o problemă esenţială a mediului de afaceri contemporan. Tendinţa în marketing este spre orientarea relaţională, spre o interdependenţă între companii la nivel local, naţional şi mondial, spre o integrare pe verticală şi orizontală şi crearea de reţele complexe de companii, clienţi şi instituţii oficiale (subsisteme în mediul de afaceri şi economic global, cu trăsături proprii, specifice).

Mai mult decât atât, accentul se pune din ce în ce mai mult pe aşa-numitul **„marketing societal"** şi pe **asumarea responsabilităţii sociale,** nu doar economice, de către companii. Se readuce în discuţie şi mai ales în practică acel **„capitalism generos"** de care vorbea Rich DeVos. Modificările la nivelul organizaţiei sunt profunde, tocmai pentru că se modifică **rolul, misiunea** organizaţională.

Misiunea este de asemenea în strânsă relaţie cu **viziunea.** Viziunea pe termen lung a individului sau organizaţiei oferă cadrul de referinţă pentru misiunea într-un anumit domeniu, context. Viziunea este generală, extinsă asupra multor elemente din afara individului sau organizaţiei. Misiunea în schimb este de fapt **relaţia noastră personală, subiectivă, cu această viziune.** Pentru a clarifica acest aspect, putem să ne gândim la următoarele întrebări (ca individ sau organizaţie):

1. „Care este viziunea mea în raport cu sistemul sau comunitatea din care fac parte?"

   Viziunea mea este _____
   _____

2. „Care este identitatea sau rolul meu în raport cu viziunea mea şi cu sistemul sau comunitatea din care fac parte?"

   „Cine sunt eu şi cine doresc să ajung, în raport cu viziunea mea?" (Încercaţi să folosiţi o metaforă pentru răspunsul la această întrebare)

   În raport cu viziunea aceasta, eu sunt _____
   _____

3. „Care este misiunea mea în raport cu această viziune şi cu sistemul sau comunitatea din care fac parte?"

   Misiunea mea este _____
   _____

Bineînţeles, există o serie de condiţii pentru verificarea definirii eficiente şi complete a unei misiuni. Aceste puncte de verificare pot fi parcurse dacă deja aveţi definită o misiune personală sau organizaţională sau dacă acum încercaţi să o definiţi.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Declaraţia de misiune

O „declaraţie de misiune" („mission statement") ar fi bine să:

- reflecte valorile şi credinţele de bază („core values and beliefs")
- exprime competenţa şi abilitatea de bază (ce anume, ca abilitate personală sau organizaţională, te face unic)
- identificarea „clientului" – acel sau acei oameni sau organizaţii pe care îi vei servi / le vei oferi „serviciul" / „produsul" tău
- definească serviciul de bază (ce anume este oferit şi promovat)

Încă o dată voi sublinia importanţa abilităţii de a distinge misiunea de identitate şi valori. Misiunea este, după cum se poate distinge din cele prezentate anterior, dată de scopul final pe care individul îl urmăreşte în raport cu un sistem *dincolo de el.*

Misiunea reflectă contribuţia pe care individul/organizaţia o aduce în cadrul sistemului. Spre exemplu, „Misiunea noastră este de a servi cu succes membrii noştri" nu este o declaraţie de misiune bine-formulată. În primul rând, nu se face referire la sistemul din care organizaţia face parte. Această afirmaţie poate reflecta nivelul **valorilor,** dar nu este potrivită pentru definirea misiunii.

În sistemele complexe, aşa cum sunt organizaţiile şi mediile de afaceri, misiunile se pot suprapune uneori, generând confuzie. Prin urmare, misiunea este necesar a fi strâns corelată cu **identitatea** individului/organizaţiei, în raport cu sistemul din care el/ea face parte. Formularea, „Misiunea noastră este de a servi clienţii noştri prin cele mai bune produse", este prea generică, putând fi o misiune pentru orice grup sau organizaţie. **Este necesară sublinierea identităţii unice a organizaţiei.**

Managerii pot găsi utilă definirea a ceea ce **nu** este organizaţia. Acest lucru duce la clarificarea în profunzime a misiunii. Totodată, este util să identificăm unele proiecte de succes, evenimente sau situaţii care definesc implementarea cu succes a misiunii personale sau organizaţionale. Iar în cazul în care aceste situaţii nu pot fi identificate sau chiar nu există, se pot crea scenarii şi jocuri de rol (în cadrul modulelor de team building, de exemplu) care să conducă la conştientizarea misiunii.

Bineînţeles, o modalitate simplă şi foarte eficientă este de a defini misiunea printr-un **simbol** sau **metaforă.** Avantajul acestora este că au incorporate semnificaţii adânci, deşi în esenţă pot fi simple cuvinte, concrete. Este necesar să se aibă în vedere aspectele culturale la penetrarea pieţelor externe, unde un anumit simbol sau metaforă poate avea conotaţii total diferite.

Fila de parcurs pentru definirea misiunii

Trecerea prin paşii de mai jos este o modalitate simplă şi eficientă de a vă asista în definirea unei declaraţii de misiune – fie personale, fie organizaţionale (pentru echipă sau organizaţie, în ansamblul ei).

1. Afirmaţia care defineşte misiunea.

   Misiunea mea este

   _____
   _____

2. Un eveniment sau situaţie din experienţa mea care reflectă misiunea mea.

   _____
   _____

3. O metaforă pentru misiunea mea. Un simbol vizual sau o reprezentare a misiunii.

   _____
   _____

4. O postură şi un gest fizic care reprezintă sentimentul misiunii mele.

   _____

5. Un proiect din experienţa mea care reflectă şi exprimă misiunea mea.

   _____
   _____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Tehnologia atingerii obiectivelor 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Tehnologia atingerii obiectivelor

Scopurile, obiectivele sunt esenţiale pentru atingerea stării dorite de către individ (a se vedea Figura 1 – „Tehnologia NLP"). Obiectivele exprimă credinţele şi valorile individului şi sunt **sursele motivaţiei,** fie că vorbim de individ sau organizaţie.

„Cea mai bună cale de a-ţi ghici viitorul este să-l creezi."
––– Stephen R. Covey

Fiind o tehnologie de atingere a excelenţei, NLP include domeniul generic cunoscut drept „goal-setting" în tehnicile de bază, esenţiale.

„Dacă nu doreşti nimic, atunci NLP nu are nici o valoare pentru tine."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

Scopurile sunt adesea definite în opoziţie cu starea iniţială, prezentă, care este de fapt o problemă. Spre exemplu, *teama de înălţimi.* Scopul în acest sens poate fi formulat sub forma *„Doresc să încetez a mă speria de înălţimi".*

Acest mod de stabilire a scopului poate constitui un punct de început şi este o metodă comună de a fixa ţeluri. Cu toate acestea de fapt nu se răspunde la întrebarea „Ce doresc eu?" Este o afirmaţie despre ceea ce **nu** vrea persoana şi, în esenţă, nu este un ţel. S-a demonstrat în practică tocmai că aceste „scopuri" negative defocalizează oamenii.

Ce ar fi dacă v-aş spune ca să *nu* vă gândiţi la un iepure roz cu urechi lungi lungi şi cu mustăţi aşa răsucite şi negre şi foarte fine? Dar să nu vă gândiţi!

Cel mai probabil că v-aţi gândit acum la acest iepuraş. Mai mult, chiar l-aţi văzut în imaginaţia voastră. Unii poate chiar l-au auzit sau i-au atins urechile acelea lungi şi pufoase. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este pentru că **inconştientul NU poate prelucra informaţia negativă.** Pur şi simplu „dă la o parte", elimină din comandă cuvântul „nu".

Există mai multe strategii pentru definirea obiectivelor, după cum urmează:

1. Negarea stării problemă. *Ce doreşti să eviţi sau să încetezi?*

Vreau să mă opresc din _____

2. Identificarea opusului stării problemă. *Care este opusul stării mele problemă?*

În schimb, vreau să _____

3. Definirea stării dorite făcându-se referinţă la altcineva. *Cine altcineva deja a reuşit să atingă starea dorită de mine?*

Vreau să mă comport sau să fiu ca şi _____

4. Folosirea de principii pentru a deduce structura stării dorite. *Care ar fi caracteristicile esenţiale pe care eu aş dori să le manifest în momentul atingerii stării dorite?*

Doresc să îmi însuşesc caracteristicile de a _____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

5. Stabilirea unui scop „generativ" – extinderea calităţilor şi resurselor actuale. *Care sunt calităţile şi resursele asociate cu starea dorită pe care deja le am şi/sau de care am nevoie pentru a-mi atinge obiectivul?*

Vreau să fiu mai _____

6. Acţionează „ca şi când". Cadrul de referinţă „as if" („ca şi când") este foarte des întâlnit în NLP. *Dacă deja mi-aş fi atins scopul şi starea dorită, ce aş face eu atunci şi cum aş fi eu atunci?*

Dacă deja mi-aş fi atins starea dorită, aş fi mai _____

După definirea unui obiectiv este critic de verificat dacă acesta este „bine-formulat", adică dacă verifică anumite condiţii prin care se asigură faptul că obiectivul este motivant, realist şi ecologic.

În acest sens, cele câteva condiţii de „verificare" a obiectivelor au fost intuitiv şi simplu integrate într-un model clar şi eficient dezvoltat de Julie Hay, trainer NLP şi prezentat pe larg în cursurile sale de formare.

Modelul dezvoltat de Julie Hay se numeşte **„POSIE"** – reprezentând iniţialele de la cuvintele în limba engleză descrise mai jos.

Positive Statement

Formularea în termeni pozitivi

Formulaţi-vă obiectivul în termeni pozitivi – spuneţi ceea ce doriţi să se întâmple şi nu ceea ce doriţi să nu se întâmple, deoarece inconştientul nu ia în seamă termenii negativi (cei care conţin cuvinte precum „nu"). Amintiţi-vă de iepuraşul roz cu urechile lungi!

Ce îmi doresc, când, unde şi cu cine?

Owned by Initiator

Controlul iniţiatorului

Nu puteţi decât să vă schimbaţi pe voi înşivă. Astfel, orice schimbare trebuie să aibă legătură directă cu voi şi nu trebuie să depindă (pe cât posibil) de acţiunile şi deciziile altor persoane. Verificaţi dacă obiectivul propus este ceva asupra căruia vă puteţi însuşi responsabilitatea şi controlul asupra resurselor necesare atingerii lui – precum sentimentele voastre, ceea ce simţiţi, ceea ce credeţi şi modul cum vă comportaţi.

Ce resurse am
(şi care sunt altele care îmi trebuie) pentru a-mi îndeplini obiectivul propus?

Cât control am eu asupra obiectivului meu?
Care sunt persoanele şi/sau situaţiile care ar putea interveni?

Sensory-based Evidence

Dovada bazată pe simţuri

Un obiectiv bine formulat include informaţii despre dovada care certifică îndeplinirea obiectivului. Această dovadă trebuie să fie bazată pe simţuri, deci trebuie să fie formulată în termenii sistemelor reprezentaţionale – atât VAKOG intern cât şi extern.

În momentul în care se foloseşte limbajul bazat pe simţuri creierului îi este mai uşor să treacă la acţiune. Folosiţi detalii pentru a exprima obiectivul în termeni vii; includeţi şi reprezentările interioare şi dialogul interior.

Când mi-am atins obiectivul, ce voi vedea, simţi şi auzi?
Ce vor vedea, auzi şi simţi alţii? Care vor fi reprezentările mele interioare?

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Intention Preserved

Păstrarea intenţiei pozitive

Orice obiectiv nou trebuie să menţină intenţia pozitivă din spatele comportamentului actual.

Aduceţi-vă aminte că **toate** comportamentele au în spate o intenţie pozitivă (conform presupoziţiilor NLP) – astfel că aveţi acel comportament cu un scop şi dacă doriţi să ajungeţi din punctul A (starea problemă) în punctul B (obiectivul vostru – starea dorită) este necesar să schimbaţi comportamentul actual (care nu vă duce spre B, ci undeva spre un C nedorit) şi în acelaşi timp să păstraţi intenţia pozitivă din spatele comportamentului actual.

Totodată verificaţi dacă există „efecte secundare" ale noului comportament.

Ce obţin din comportamentul actual? Care este intenţia mea pozitivă?
Cum voi obţine acest lucru din noul meu comportament?
Ce se va întâmpla nou când voi atinge obiectivul?
Ce nu se va mai întâmpla? (Care comportamente şi efecte vor fi eliminate?)

Ecology Check

Verificarea ecologică

Orice nou comportament (care generează noi stări) va avea impact într-un fel sau altul asupra „ecosistemului" familiei, prietenilor, profesional şi aşa mai departe. Verificaţi dacă obiectivul este ecologic şi nu va cauza probleme pentru voi sau pentru cei din jurul vostru.

Cadrul ecologic este esenţial în NLP. El asigură integritatea şi stabilitatea.

Ce va fi diferit când voi atinge obiectivul?
Ce efecte va avea acesta asupra mea şi a celor din jurul meu?
Cum va acţiona noul obiectiv în viaţa mea?

Pe măsură ce veţi deveni familiarizaţi cu tehnicile NLP, veţi putea observa cum aceste abilităţi se integrează în sistemul de „unelte" şi strategii pe care le aveţi. În acest sens, veţi deveni flexibili şi creativi şi veţi putea combina modele precum POSIE cu Nivelele Neurologice, de exemplu – ultima secţiune din acest capitol.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Strategii pentru succes 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Strategii pentru succes

Strategiile sunt procese pe care noi le rulăm pentru a atinge rezultatele dorite. Avem strategii pentru o varietate întreagă de lucruri – de la lucruri simple (trezitul de dimineaţă, spălatul pe dinţi) până la lucruri mai complexe (condusul automobilului, prezentarea unui proiect, scrierea unei cărţi).

De fapt, avem o strategie pentru orice facem în viaţă. Orice comportament uman are în spate o strategie. V-aţi întrebat vreodată cum X este foarte bun la schi (sau orice alt comportament sau abilitate) în timp ce Y, deşi poate să schieze, nu este deloc la valoarea lui X? Este X mai deştept sau mai muncitor? Nu neapărat. De fapt, el poate fi chiar mai puţin inteligent sau perseverent în muncă decât Y.

Care este diferenţa atunci? Care este diferenţa dintre un om de succes şi un ratat?

Răspunsul stă în strategiile pe care cei doi le „rulează". Pur şi simplu oamenii care excelează într-un anumit domeniu (oricare ar fi el), fac lucrurile într-un anumit fel, deci au o anumită strategie pe care puţini o deţin. Pur şi simplu fac anumite lucruri, urmând anumiţi paşi, care aduc rezultate excepţionale.

Cum au ajuns ei să aibă asemenea strategii de succes? Experienţă, perseverenţă, anumite capacităţi speciale.

Vestea bună este că noi nu trebuie să trecem prin ce au trecut ei pentru a deveni la fel de buni, sau chiar mai buni. Aceasta este o promisiune mare pe care o face NLP. Pur şi simplu putem **elicita** strategia lor şi o putem „instala" pentru noi. Pentru a face asta mai întâi trebuie să înţelegem cum funcţionează o strategie.

Există un model simplu, de bază, dar foarte elocvent despre aceasta.
El se numeşte **T.O.T.E --- Test - Operate - Test – Exit** (Pronunţat "Toté")

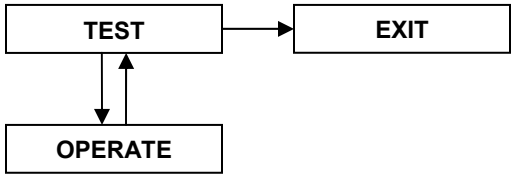

Fig. 10 - Secvența T.O.T.E.

Faza TEST este o comparaţie între ceea ce avem acum şi ceea ce dorim să avem. Dacă cele două lucruri sunt identice, atunci se iese **(EXIT)** din strategie. Dacă cele două lucruri nu sunt identice, atunci se rulează din nou o serie de paşi **(OPERATE)** pentru a schimba ceva astfel încât să se ajungă la ceea ce vrem.

Pentru a înţelege procesul acesta simplu putem să ne gândim la modul de operare al unui termostat:

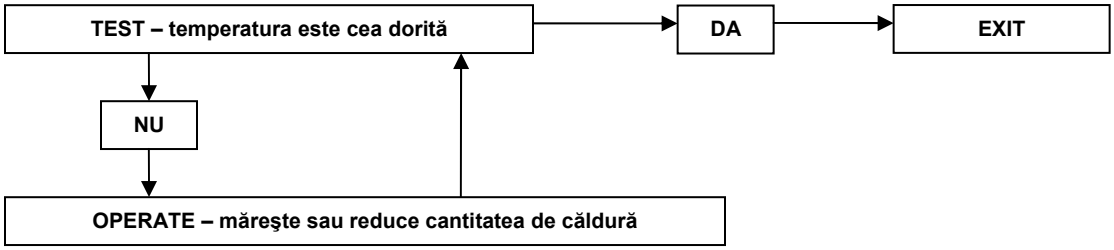

Fig. 11 - Secvența T.O.T.E. în cazul unui termostat

Strategia poate să înceteze în momentul în care în mod repetat nu se ajunge la rezultatul dorit. Termostatul se poate uza la fel de bine cum un om se poate uza mental (şi fizic) dacă nu ajunge la rezultatul dorit – datorită „eşecului" repetat persoana disperă şi renunţă, fără a-şi da seama că este nevoie de o schimbare de strategie (în secţiunea OPERATE sau TEST) pentru a ajunge la rezultatele dorite.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Dacă ne uităm mai atent, o secvenţă T.O.T.E. este o secvenţă în interiorul sistemelor noastre reprezentaţionale. De multe ori, un pattern T.O.T.E. este atât de familiar încât nu suntem conştienţi de el. Astfel de exemple sunt numeroase – precum strategia pentru spălatul pe dinţi sau mersul la serviciu.

Am discutat despre faptul că oamenii au strategii diferite pentru a-şi atinge scopurile. Unii merg mai încet, alţii mai repede, alţii sunt eficienţi şi alţii ineficienţi. Mulţi renunţă chiar înainte de a începe. Chiar şi aceştia din urmă au o strategie. Numai că nu este o strategie de succes.

După cum am spus, vestea bună este că putem să descoperim şi să extragem **(„elicităm")** strategiile oamenilor de succes şi să le folosim pentru noi. De fapt, acest proces se numeşte „modelare" şi este punctul de plecare al creatorilor NLP.

Primul pas în modelare este, bineînţeles, găsirea unui model, a unei persoane care excelează în domeniul nostru de interes. Apoi trebuie să elicităm strategia acelei persoane.

Pentru a elicita strategia, avem nevoie să vedem care este secvenţa sistemelor reprezentaţionale în strategia sa. De exemplu, pentru a decide ce să servească la masă, o persoană poate avea următoarea strategie:

Vizual	→	**A**uditiv	→	**K**inestezic	→ EXIT
priveşte la mâncarea de la vitrină		comanda ceea ce doreşte		se aşează la masă	

Bineînţeles, în cadrul acestei strategii pot, şi chiar există, alte strategii.

De asemenea, strategiile conţin ancore sau ele însele sunt ancore. Aceasta presupune că ori de câte ori o parte a strategiei este „lansată", restul strategiei este „rulat" automat. Astfel, numai simpla imagine a mâncării poate fi o ancoră foarte puternică pentru a saliva.

Astfel, o altă modalitate de a privi strategiile este ca o **înlănţuire de reprezentări** în care fiecare este ancorată de reprezentarea anterioară ei.

Verificarea strategiilor

Alege o activitate/comportament pentru care îţi vei elicita strategia. Asociază-te în acea stare.

TEST

- Care este ancora, evenimentul declanşator care determină „rularea" strategiei?
- Cât control ai asupra acestei ancore?
- Eşti mulţumit că acest mod este calea cea mai eficientă de a porni strategia?

OPERATE

- Au sens toţi paşii secvenţei „operate"?
- Sunt ei logici, fără alte „bucle" de feedback care nu sunt necesare?
- Poţi să-ţi dai seama de ce este fiecare pas al secvenţei necesar?
- Există paşi pe care îi poţi elimina astfel încât să nu afectezi eficienţa strategiei?
- Cum poţi spori eficienţa strategiei?
- Ştii care sunt modificările în sistemele reprezentaţionale pentru fiecare pas?
- Cum poţi să faci modificări la nivel de sisteme reprezentaţionale pentru a spori eficienţa strategiei?

TEST

- Îţi permite testul final să iei o decizie eficientă şi exactă cu privire la alte operaţii sau la secvenţa „exit"?

După ce aţi elicitat strategia altcuiva:

- Poţi să „rulezi" această strategie în acelaşi fel în care o rulează acea persoană?
- Este la fel de eficientă şi în cazul tău?
- Ai nevoie de mai multe informaţii care să-ţi permită să rulezi mai bine strategia?

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Un exemplu pentru elicitarea strategiilor

Elicitarea strategiei tale de învăţare

Răspundeţi la întrebări foarte precis, astfel încât să scoateţi în evidenţă clar sistemele reprezentaţionale (ce vedeţi, auziţi, simţiţi, mirosiţi, gustaţi) şi submodalităţile pe sisteme reprezentaţionale (cum este lumina, ce fel de proprietăţi au imaginile etc – pentru vizual; care este timbrul sunetelor, tempoul, ritmul etc – pentru auditiv; care este textura diferitelor obiecte, cum percepeţi temperatura, mirosurile etc – pentru kinestezic).

Pregătire

- Gândeşte-te la un moment în trecut în care ai învăţat ceva cu multă uşurinţă şi cu deosebită plăcere. Asociază-te complet în acel moment („intră" în acea stare din trecut, ca şi când acum ai trăi-o din nou).
- Răspunde la următoarele întrebări:

Elicitarea fazei TEST (iniţial):

- Cum ştii că ai nevoie să înveţi ceva?
- Cum ştii ceea ce ştii deja?
- Cum ştii ceea ce ai nevoie să înveţi?

Elicitarea fazei OPERATE:

- Ce faci la nivel interior pentru a te pregăti să înveţi?
- Ce faci la nivel exterior pentru a te pregăti să înveţi?
- Care este primul lucru pe care îl faci atunci când începi să înveţi uşor şi plăcut?
- Care sunt paşii prin care treci când înveţi uşor şi plăcut?
- Care sunt reprezentările tale interioare (ce vezi, ce auzi, ce simţi) când înveţi uşor şi plăcut?
- Cum închei acest proces de învăţare?

Elicitarea fazei de TEST (iterativ):

- Cum ştii tu că ai învăţat ceva?
- Cum ştiu ceilalţi că tu ai învăţat ceva?
- Cum îţi dai seama că încă mai ai ceva de învăţat?
- Cum ştii când procesul de învăţare este complet?
- Cum decizi să ieşi din procesul de învăţare?

Exista 4 aspecte fundamentale în lucrul cu strategii în NLP:

1. **Elicitarea.** Procesul prin care se determină, se „extrag" şi se definesc paşii specifici din care este format „programul" **(strategia)** unui individ cu privire la o anumită activitate (comportament). O elicitare eficientă implică abilitatea de a „citi" indicii de accesare a ochilor (discutaţi în Capitolul 3) şi de a recunoaşte patternuri specifice bazate pe sistemele reprezentaţionale din limbaj. Totodată la fel de importantă este şi „cartografierea" paşilor (secvenţelor) unei strategii.
2. **Utilizarea.** Procedura prin care o anumită secvenţă a strategiei sau pattern de comportament este analizată şi „acordată" sau „potrivită" cu scopul de a influenţa efectul altui comportament. Una dintre cele mai des folosite metode pentru utilizarea strategiilor este aşa-numita „cartografiere încrucişată" care presupune extragerea unor elemente şi secvenţe de strategie **eficientă** pentru o anumită situaţie sau comportament şi introducerea (aplicarea) acestor elemente într-o cu totul altă strategie pentru alt context (situaţie).
3. **Designul.** Crearea unei strategii care să asigure un anumit rezultat prin cea mai eficientă cale posibilă atunci când nu există disponibile strategii care pot fi modelate. Aceasta presupune ca strategia să fie completă, să conţină toţi paşii necesari – teste şi operaţii.
4. **Instalarea.** Un proces pas cu pas care este urmat pentru a ajuta individul să **„internalizeze"** strategia modelată sau creată. Exista două metode simple prin care se poate instala o strategie:
   - prin **ancorare**
   - prin **repetare**

Toate aceste patru aspecte vor fi discutate pe larg într-un modul ulterior, separat de acest curs, care va trata pe larg procesul de **„modelare"** – care de fapt este inima NLP, punctul de unde s-a plecat în dezvoltarea NLP. Domeniul modelarii şi strategiilor este unul foarte vast în NLP şi poate face subiectul unei cărţi întregi.

Scopul acestui modul al cursului a fost doar de a face o introducere în acest domeniu şi de a vă oferi câteva exerciţii simple, paşi simpli, prin care să conştientizaţi anumite procese esenţiale cu privire la propriile voastre strategii.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Planificare strategică (continuare)
- Nivelele Neurologice. Înţelegerea sistemului cibernetic uman 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Nivelele Neurologice. Înțelegerea sistemului cibernetic uman

Modelul în forma sa originală a fost propus de Robert Dilts, unul dintre experţii de top în NLP, după adaptarea conceptului de „nivele logice" propus de Gregory Bateson. Este un model care leagă conceptul de „nivel logic" cu sistemul nervos.

Robert Dilts a sugerat că fiecare dintre noi operează pe 6 nivele neurologice. Sintagma „nivel neurologic" nu se referă la componenta fizică a creierului („neuro"), ci dimpotrivă, acesta este un model pentru edificarea componentei „software", componenta „logică", în relaţie cu procesele şi conexiunile la nivelul sistemului nervos.

Diferitele nivele implică în mod diferit sistemul nervos. Astfel, pentru a experimenta **mediul,** o persoană poate să îşi ajusteze doar organele sale de simţ. Dacă această persoană doreşte să facă un anumit lucru în acel mediu – adică să exprime un **comportament** – atunci sistemul nervos este implicat într-o proporţie mai mare. Iar pentru a reuşi să îşi coordoneze acţiunile într-o anumită secvenţă complexă, persoana face apel la şi mai multe resurse ale sistemului nervos – **aptitudini.**

Pentru formarea şi manifestarea **credinţelor** despre mediu, comportamente şi aptitudini este necesar un efort la un nivel mai profund al sistemului nervos (ajungându-se la intuiţie şi sentimentul acela că este bine sau rău dictat de o forţă interioară, pe care nu o poţi identifica). Mobilizarea totală a sistemului nervos la toate aceste 4 nivele duce la formarea sentimentului **identităţii** de sine. Şi în conexiune cu acest nivel al identităţii se exprimă cel de-al şaselea nivel – **spiritualul,** ceea ce este dincolo de noi, conexiunea cu Divinitatea, în orice formă ar fi ea.

Astfel, modelul pune în lumină nivelele logice la care operăm.

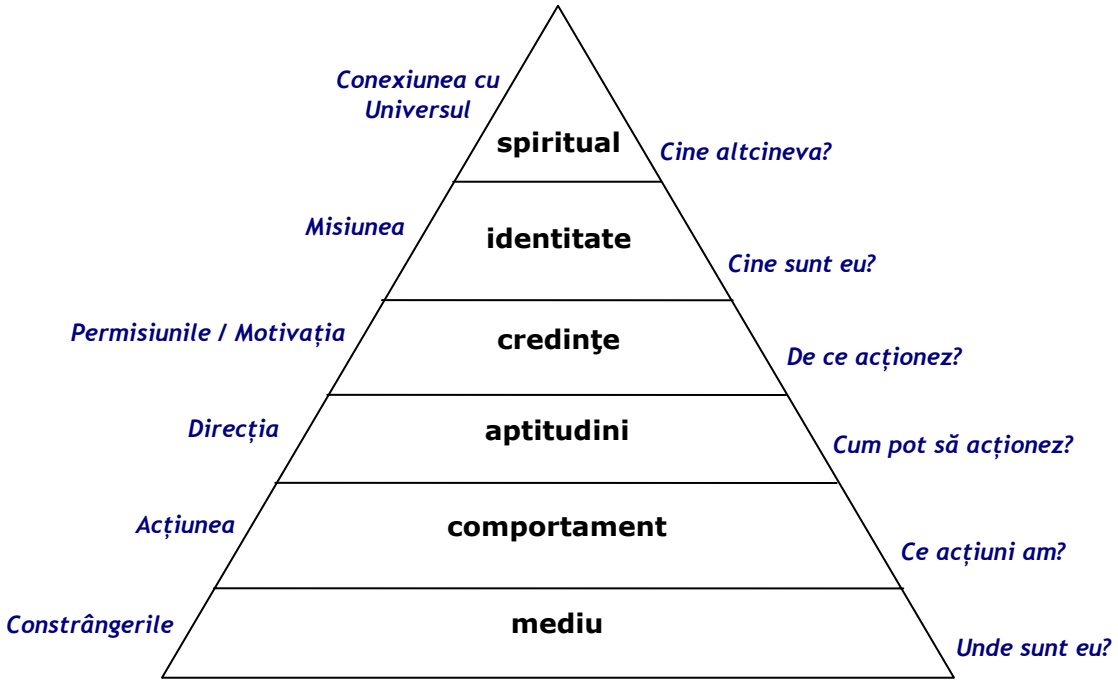

Fig. 12 - Nivelele Neurologice

Mediu: ceea ce ne înconjoară, oamenii, locurile, lucrurile. ***La ce anume reacţionăm***
Comportament: acţiunile noastre. ***Ceea ce facem***
Aptitudini: aptitudinile noastre, deprinderile, strategiile. ***Ceea ce putem face***
Credinţe: valorile, regulile şi credinţele noastre. ***De ce facem sau nu facem ceva. Limitările noastre***
Identitate: ideea de sine, misiunea în viaţă. ***Ceea ce suntem***
Spiritual: conexiunea cu Universul. ***Ceea ce este dincolo de noi***

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Putem capta esenţa celor 6 nivele într-o singură frază:

Cu ajutorul lui Dumnezeu,	eu	pot	să fac	asta	aici.
SPIRITUAL Cine altcineva?	**IDENTITATE Cine?**	**CREDINŢE De ce?**	**APTITUDINI Cum?**	**COMPORTAMENT Ce?**	**MEDIU Unde?**

Explorarea nivelelor neurologice

1. Ia 6 foi de hârtie A4 şi scrie pe ele cele 6 nivele neurologice. Apoi pune-le pe podea în ordinea corectă (a se vedea piramida) şi lasă între ele suficient spaţiu pentru un pas normal, deoarece vei păşi ulterior pe fiecare din ele.

2. Păşeşte pe primul nivel: Mediu. Apoi continuă cu fiecare nivel şi în timp ce eşti la nivelul respectiv gândeşte-te cum este el pentru viaţa ta. Poţi face acest lucru în tăcere sau poţi să lucrezi cu un partener care să ia notiţe pentru tine.

3. După ce ai păşit prin toate, revino la mediu şi identifică un nivel la care trebuie să faci o schimbare sau un nivel unde oricum se va întâmpla o modificare.

4. Păşeşte pe acel nivel identificat. Gândeşte-te la schimbarea respectivă. De acolo, fără a te deplasa, uită-te pe rând la celelalte nivele (în ambele sensuri) şi trece repede în revistă schimbările necesare.

5. De la nivelul la care eşti treci direct la Mediu. (Dacă deja eşti acolo, ieşi de pe nivel pentru un moment şi apoi revino.) Gândeşte-te la schimbare şi la implicaţiile sale la nivelul acesta (Mediu). Ce este în acest nivel care să îţi susţină schimbarea? Dar ce (sau cine) ar putea să lupte împotriva schimbării? Ce ai putea face pentru a avea un mediu cât mai pozitiv?

6. Păşeşte la Comportament. Ce faci în acest moment? Care este comportamentul actual şi ce trebuie să schimbi? Există comportamente din trecut pe care le-ai avut şi care ar putea fi folositoare?

7. Fă încă un pas la Aptitudini. Ce aptitudini şi deprinderi ai care să îţi poată ajuta în implementarea cu succes a schimbării? Ce deprinderi şi strategii noi ai putea învăţa? Cum vei învăţa aceste noi aptitudini?

8. Treci la Credinţe. Care sunt credinţele tale despre tine însuţi? Dar despre schimbare? Ai capacitatea de a suporta schimbarea? Ce credinţe îţi sunt necesare pentru a putea face faţă cu succes schimbării? Cum le vei instala?

9. Păşeşte la Identitate. Cine eşti? Ce impact va avea schimbarea asupra identităţii? În ce fel trebuie ajustată identitatea astfel încât schimbarea să fie implementată? Cum vei reuşi să îţi protejezi identitatea pentru a rămâne, în esenţă, ceea ce eşti cu adevărat?

10. Păşeşte la Spiritual. Cu cine eşti conectat? În ce fel este această conexiune relevantă cu schimbarea? Ce schimbări trebuie făcute la nivel spiritual?

11. În timp ce eşti la ultimul nivel, păşeşte mental în viitor, într-un timp când ai implementat cu succes schimbarea. Permite-i inconştientului să facă orice schimbări sunt necesare pentru ca schimbarea să fie făcută în mod corect şi ecologic.

12. Pe rând, păşeşte înapoi pe nivele dar mental rămâi în acel timp în viitor unde ai implementat cu succes schimbarea. Permite-i inconştientului să facă orice alte ajustări la fiecare nivel, pe măsură ce păşeşti înapoi spre nivelul Mediu.

Alinierea nivelelor neurologice şi Co-alinierea

Unul dintre cele mai importante aspecte cu privire la schimbare şi comunicarea eficientă, ecologică este „congruenţa" dintre **mesaj** şi **mesager.** La nivelul unei persoane, aceasta este sănătoasă şi eficientă dacă acţiunile sale sunt „aliniate" în conformitate cu aptitudinile ei, credinţele, valorile şi identitatea sau misiunea ei.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Sentimentul de identitate pentru o persoană este de fapt un proces dinamic care este influenţat de mai mulţi factori precum:

- **sentimentul de misiune** şi scop final în viaţă (care evoluează pe măsură ce individul se dezvoltă);
- **viziunea** individului asupra a ceea ce este dincolo, viziunea asupra unui sistem mai mare din care face şi el parte (o perspectivă „spirituală");
- **rolul** individului în sistemele organizaţional şi familial din care acesta face parte.

Conceptul conform căruia noi operăm la diferite nivele „neurologice", nivele care sunt şi coordonatele unde implementăm schimbarea, ne oferă o imagine despre cum am putea „alinia" diferitele dimensiuni ale personalităţii noastre, astfel încât să obţinem acea „congruenţă" care să ne ducă spre ţelurile şi viziunea noastre.

Nivelele superioare presupun un grad mai mare de generalizare şi totodată o organizare din ce în ce mai complexă de „neuro-circuite". Spre exemplu, pe măsură ce un individ se deplasează de la simpla percepţie a mediului la activarea comportamentului în acel mediu, este necesar ca acest om sa îşi ia un angajament pentru a mobiliza resurse fizice şi psihice în demersul său de a implementa comportamentul.

Astfel, nivelul aptitudinilor presupune planuri şi hărţi mai elaborate şi necesită resurse mai mari din partea sistemului nervos.

Credinţele şi valorile sunt reprezentate şi manifestate prin mobilizarea structurilor de sistem nervos automat – ceea ce numim în mod comun „inima", „instinctul", „acea voce interioară".

Identitatea presupune implicarea totală a sistemului nervos. Experienţele „spirituale" se referă la interacţiunea dintre mintea şi sistemul nostru nervos şi sistemele mai mari, universale, din care facem parte.

Procesul de Aliniere a Nivelelor Neurologice oferă o metodă pentru **accesarea sistematică** şi **conectarea experienţelor şi proceselor neuronale** asociate cu fiecare din aceste nivele.

Conceptul de **„nivele logice de învăţare şi de schimbare"** a fost formulat într-o primă fază de Gregory Bateson (faimos antropolog, expert în teoria sistemelor). Procesul de aliniere a nivelelor neurologice a fost formulat de Robert Dilts ca o cale de a aplica conceptul de nivele neurologice în creşterea performanţei în leadership.

Procesul foloseşte ceea ce se numeşte în NLP „ancore spaţiale" pentru a activa şi integra aceste nivele ale experienţei. Mulţi oameni au găsit în această tehnică o experienţă foarte folositoare şi o metodă prin care poţi intra într-o stare de „aliniere" şi „congruenţă".

Procesul de Aliniere a Nivelelor Neurologice

Începeţi prin a pune unul după altul nivelele neurologice pe câte o foaie de hârtie A4 (sau mai mare) şi a le aşeza în ordine, aşa cum sunt ele prezentate în piramida nivelelor neurologice.

1. Păşeşte pe foaia „Mediu" şi răspunde la întrebarea: „Unde şi când doresc eu să fiu mai congruent, aliniat?"

2. Mişcă-te apoi la „Comportament" şi răspunde la întrebările: „Ce trebuie să fac atunci când sunt în acele locuri şi momente?" „Cum doresc să mă comport / să acţionez?"

3. Opreşte-te apoi la „Aptitudini" şi răspunde la întrebările: „Cum trebuie să-mi folosesc mintea pentru a duce la bun sfârşit aceste comportamente?" „Ce aptitudini am şi/sau am nevoie pentru a acţiona în acest mod, în acele momente şi în acele locuri?"

4. Păşeşte apoi la „Credinţe" şi răspunde la întrebările: „De ce doresc să folosesc tocmai aceste aptitudini pentru a îndeplini aceste activităţi?" „Ce valori sunt importante pentru mine atunci când sunt implicat în aceste activităţi?" „Ce credinţe am şi/sau am nevoie pentru a mă ghida când desfăşor aceste activităţi?"

5. Mută-te la „Identitate" şi răspunde la întrebările: „Cine sunt eu dacă am aceste credinţe şi valori şi folosesc aceste aptitudini pentru a îndeplini aceste comportamente în cadrul acestui mediu?" „Care este metafora sau simbolul pentru identitatea şi misiunea mea?"

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

6. Păşeşte la „Spiritual” şi răspunde la întrebările: „Faţă de cine altcineva dincolo de mine sunt responsabil?” „Care este viziunea dincolo de mine în care şi eu particip?”

7. Menţinând fiziologia şi experienţele interioare asociate cu spaţiul de la nivelul „Spiritual”, fă un pas în spate la „Identitate”. Combină şi aliniază nivelul „Spiritual” cu „Identitate”. Observă cum experienţele superioare de la nivelul „Spiritual” te îmbogăţesc şi lărgesc reprezentările iniţiale referitoare la identitatea şi misiunea ta.

8. Ia experienţa viziunii şi identităţii şi adu-o în spaţiul la nivelul „Credinţe”. Din nou observă cum acest lucru îmbogăţeşte reprezentările anterioare pentru credinţe şi valori.

9. Acum adu viziunea, identitatea, credinţele şi valorile la nivelul „Aptitudini”. Poţi observa cum aptitudinile devin mai puternice, clare şi diversificate?

10. Adu viziunea, identitatea, credinţele, valorile şi aptitudinile în nivelul „Comportament”. Acum poţi avea reprezentarea comportamentelor, chiar şi a celor mai puţin importante, ele fiind reflecţii şi manifestări ale nivelelor superioare.

11. Adu toate nivelele personalităţii în „Mediu” şi experimentează cum acesta este transformat şi îmbogăţit.

12. Memorează ceea ce simţi. Memorează sentimentele asociate acestei stări de „aliniere”. Imaginează-ţi cum este să fii în această stare la momente cheie din viitor, atunci când vei avea mai multă nevoie de această stare.

* Acest proces poate fi făcut de către o persoana singură sau ajutată de un „ghid”.

Următoarea schemă este concepută pentru a ajuta pe cineva să atingă acest nivel al unei stări „aliniate”.

Chestionarul de Aliniere a Nivelelor Neurologice

1. „Care este **mediul** în care îţi urmăreşti obiectivul?” „**Când** şi **unde** îţi doreşti obiectivul?” „Care va fi contextul exterior din jurul scopului tău?”

În contextul _____

2. „Care sunt ţelurile tale în acest context?” „**Ce,** în mod anume, vrei să faci în acel context?” „Care este noul comportament asociat cu acest scop, ţel?”

Vreau să _____

3. „Ce **aptitudini** sunt necesare pentru a atinge acest ţel din cadrul contextului ales?” „**Cum** vei atinge acest scop şi aceste comportamente? Ce aptitudini şi procese cognitive sunt necesare şi/sau presupuse pentru a porni şi ghida aceste acţiuni în acel context?”

Pentru a atinge acest scop îmi voi folosi aptitudinile pentru a _____

4. „Ce **credinţe** şi **valori** sunt exprimate sau vor fi validate prin atingerea acestui scop în acel context?” „Ce valori sunt exprimate de scopul tău şi de aptitudinile tale?”

Vreau să fac asta pentru că eu pun valoare pe _____

„**De ce** vei folosi tocmai aceste procese cognitive sau aptitudini pentru a-ţi îndeplini scopul? Care sunt credinţele care aduc motivaţia pentru gândurile şi activitatea ta?

Eu cred _____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

5. „Care este **identitatea ta** sau rolul în legătură cu scopul şi care sunt valorile şi credinţele asociate cu ea?" „**Cine** eşti tu dacă te angajezi faţă de aceste credinţe, valori, aptitudini şi comportamente în acest context anume?"

Eu sunt _____

„Care este misiunea ta în acest context?"

Misiunea mea este să _____

6. „Care este sentimentul tău faţă de un **sistem mai mare** din care şi tu faci parte şi trăieşti?" „Care este **viziunea** ta asupra acestui sistem mai mare în care îţi urmezi misiunea?"

Această misiune este pusă în serviciul unei mai largi viziuni de a _____

Co-Alinierea

Co-alinierea este un model conceput de Robert Dilts pentru a folosi alinierea nivelelor neurologice la nivel de parteneri, echipe şi grupuri. Când oamenii împărtăşesc aceleaşi viziuni, misiune, valori şi abilităţi, ei sunt capabili de a lucra împreună mult mai eficient.

Acest lucru este de fapt baza a ceea ce se numeşte „spiritul de echipă".

„Co-alinierea" nivelelor neurologice în cadrul grupurilor de oameni poate fi făcută ca o simplă extensie a procesului de aliniere a nivelelor la nivel individual (a se vedea Procesul de Aliniere a Nivelelor Neurologice). O dată ce fiecare individ din echipă/grup şi-a creat starea sa de aliniere, membrii grupului/echipei se pot reuni şi îşi pot împărtăşi unul altuia răspunsurile la întrebările pentru fiecare nivel în parte.

Pe măsură ce ei se ascultă unul pe celalalt, ei vor observa similitudinile dintre contexte, acţiuni, abilităţi, credinţe, valori, roluri, misiuni şi viziuni. (Bineînţeles, este eficient ca un membru al echipei sau liderul echipei să scrie pe un flipchart toate aceste lucruri.)

O dată ce membrii grupului şi-au împărtăşit răspunsurile pentru diferitele nivele neurologice şi au găsit punctele comune, ei pot sintetiza răspunsurile lor individuale pentru a găsi o viziune şi o misiune pentru întregul grup/echipă.

După ce echipa a identificat un anume scop sau misiune, atunci membrii pot să se focalizeze pe identificarea valorilor şi aptitudinilor de grup, şi aşa mai departe, până la nivelul „Mediu".

Aşadar acest proces simplu poate fi folosit foarte uşor de către echipă în momentul în care se doreşte formarea unei **identităţi** a echipei prin identificarea valorilor comune ce sprijină această identitate.

La fel ca în cazul unui individ, este foarte bine dacă echipa poate identifica o metaforă sau un simbol care să reprezinte identitatea echipei.

Procesul de Co-Aliniere a Nivelelor Neurologice

1. Identificaţi un mediu (loc şi timp) pe care echipa îl împarte. Descrieţi percepţia voastră asupra acelui mediu şi împărtăşiţi-o între voi.

2. Răspundeţi la întrebarea: „Ce doresc să realizez când sunt în acel loc şi timp?" Descrieţi unul altuia câteva comportamente şi acţiuni pe care doriţi să le manifestaţi în acel loc comun.

3. Descrieţi unul altuia aptitudinile pe care le aveţi sau de care aveţi nevoie pentru a vă manifesta acţiunile în acel mediu.

4. Răspundeţi la întrebarea: „De ce doresc să folosesc tocmai aceste aptitudini pentru a finaliza aceste activităţi?" Împărtăşiţi unul altuia valorile şi credinţele care vă motivează şi se reflectă în aptitudinile şi comportamentele pe care le manifestaţi în mediul comun.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

5. Răspundeţi la întrebarea: „Cine sunt eu care am aceste motivaţii şi aptitudini pentru a manifesta aceste comportamente în acest mediu?" Folosind o metaforă descrieţi percepţia de sine în relaţie cu credinţele, valorile, aptitudinile şi comportamentele identificate.

6. Răspundeţi la întrebarea: „Care este viziunea pe care o reprezint şi la care aspir?" Creaţi o reprezentare a viziunii sistemului lărgit din care şi voi faceţi parte. Arătaţi şi împărtăşiţi reprezentările între voi.

7. Investigaţi în ce măsură viziunile voastre sunt asemănătoare sau se suprapun.

8. Luaţi orice aspecte credeţi de cuviinţă din viziunea comună şi treceţi prin nivelul identităţii pentru a experimenta atât viziunea cât şi sentimentul de identitate şi misiune în acelaşi timp. Răspundeţi la întrebările: „Ce suntem noi împreună?", „Care este identitatea noastră comună?"

9. Luaţi experienţa comună a viziunii şi identităţii şi întoarceţi-vă cu aceasta la nivelul credinţelor şi valorilor. Răspundeţi la întrebarea: „Care sunt valorile şi credinţele noastre comune?"

10. Re-examinaţi aptitudinile voastre, menţinând sentimentul viziunii, identităţii, credinţelor şi valorilor, toate luate împreună. Răspundeţi la întrebarea: „Ce aptitudini avem noi ca echipă care sunt dincolo de aptitudinile noastre individuale, luate separat?" Observaţi cum în acest moment se ajunge la o imagine clară a sinergiei în echipă.

11. Aduceţi sentimentul de viziune, identitate, credinţe, valori şi aptitudini în percepţia comportamentului vostru. Observaţi cum şi cele mai „nesemnificative" acţiuni sunt reflecţii şi manifestări ale tuturor nivelelor superioare. Răspundeţi la întrebarea: „Care vor fi acţiunile noastre comune?"

12. Aduceţi toate nivelele în mediu şi observaţi cum acesta este transformat şi îmbogăţit.

Chestionarul de Co-Aliniere a Nivelelor Neurologice

1. „Care este **mediul** în care vă doriţi să atingeţi scopul?" „**Când** şi **unde** doriţi să realizaţi scopul? Care vor fi contextele comune externe din jurul acestui scop?"

În contextul _____

<u>Partea 1</u>
A se completa de către fiecare membru al echipei în parte.

2. „Care este **comportamentul** specific asociat cu acest scop?" „**Ce anume** vrei să faci în acest context? Care este noul comportament asociat cu scopul?"

Vreau să _____

3. „Ce **aptitudini** sunt necesare pentru a atinge acest scop în contextul ales?" „**Cum** anume vei realiza scopul şi aceste comportamente? Ce aptitudini şi procese cognitive sunt necesare pentru a ghida acţiunile tale în acest context?"

Pentru a realiza acest lucru îmi voi folosi aptitudinile pentru a _____

4. „Ce **credinţe** şi **valori** sunt exprimate sau vor fi validate prin atingerea scopului în acel context?" „Ce valori sunt exprimate de către scopul tău şi de către aptitudinile tale?"

Doresc să fac acest lucru pentru că pun valoare pe _____

„**De ce** vei folosi tocmai aceste procese cognitive sau aptitudini astfel încât să-ţi atingi scopul? Care sunt credinţele care reprezintă motivaţia pentru gândurile tale şi activitatea ta?"

Eu cred _____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

5. „Care este identitatea ta şi rolul tău referitor la scopul propus şi la credinţele şi valorile asociate cu acestea?" „**Cine** eşti tu care ai aceste credinţe, valori, aptitudini şi comportamente în acest context anume?"

Eu sunt _____

„Care este misiunea ta în acest context?"

Misiunea mea este să _____

6. „Care este sentimentul tău faţă de **sistemul mai mare** în care şi tu operezi?" „Care este **viziunea** ta cu privire la acest sistem mai mare în care îţi urmăreşti misiunea?"

Această misiune este pusă în serviciul unei mai largi viziuni de a _____

Partea 2
A se completa de către grup, împreună ca o echipă.

7. „Care sunt aspectele comune tuturor viziunilor noastre?" „Care este viziunea noastră comună ca un grup şi ca o echipă?"

Viziunea noastră este _____
_____

8. „Conform acestei viziuni, care este identitatea noastră ca echipă?" „Cine suntem noi împreună?", „Care este identitatea noastră comună?" (Încercaţi să exprimaţi acest lucru printr-o metaforă.)

Noi suntem _____
_____
_____

„Care este misiunea noastră comună?"

Misiunea noastră este să _____
_____
_____

9. „Care sunt valorile şi credinţele noastre comune?"

Valorile şi priorităţile noastre comune sunt _____
_____
_____

Noi credem _____
_____
_____
_____

10. „Ce aptitudini avem ca echipă care sunt dincolo de aptitudinile noastre ca indivizi, luate separat?"

Ca o echipă, noi avem capacitatea de a _____
_____
_____
_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

11. „Care vor fi acţiunile noastre luate împreună?”

Vom folosi aceste aptitudini pentru a duce la bun sfârşit sarcinile de a _____
_____
_____
_____
_____

12. „Care este mediul comun sau contextul extern în care noi vom acţiona?”

Vom duce la bun sfârşit aceste sarcini în contextul _____
_____
_____
_____
_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Decodificarea comunicării	**1**
➢ Comunicarea din perspectiva NLP. Matricea Comunicării	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut_ciurea@hotmail.com

Decodificarea comunicării

Comunicarea din perspectiva NLP. Matricea Comunicării

Foarte simplu spus, comunicarea este procesul de transmitere de idei şi mesaje. Comunicarea implică o multitudine de procese, comportamente şi „tehnologii" cu ajutorul cărora se transmite o anumită **semnificaţie.**

Marele antropolog Gregory Bateson a pus accentul foarte mult pe conceptele de **„meta-comunicare"** (comunicarea despre comunicare – în NLP particula „meta" înseamnă „despre"), **„meta-mesaje"** şi pe diferenţele dintre codificarea digitală şi analogică a mesajelor (ideilor).

În multe privinţe, NLP este, în esenţă, despre comunicare. Chiar mai mult decât atât, este considerat de mulţi un model despre comunicare, conţinând numeroase modele şi principii cu referire directă la limbaj şi comunicare – Modelul Meta, rapport, Sisteme Reprezentaţionale, Modelul Milton şi multe altele.

NLP oferă o multitudine de principii, tehnici şi modele prin care putem ajunge la a îmbunătăţi substanţial comunicarea noastră cu noi înşine şi cu oamenii din jurul nostru. „Secretul" nu este însă în tehnică, ci el este în **obiectivul nostru.** Ce îmi doresc? Sau mai precis, „care este semnificaţia comunicării mele?" „Ce anume doresc să transmit şi cu ce scop?"

Aşadar, care este scopul meu? La o simplă privire, putem identifica o multitudine de scopuri ale comunicării:

- să informăm
- să motivăm
- să oferim consultanţă, asistenţă
- să prevenim
- să influenţăm, să fim persuasivi
- să obţinem informaţii
- să intimidăm
- să dezvoltăm empatie
- să solicităm opinii
- să încurajăm / să descurajăm
- să explicăm
- să sugerăm
- să propunem
- şi aşa mai departe...

Bineînţeles, de cele mai multe ori există mai mult decât un singur obiectiv. De fapt, acestea de mai sus pot fi chiar obiective „de suprafaţă". De exemplu, vrem să motivăm angajaţii pentru că de fapt ceea ce urmărim este să sporim eficienţa muncii lor pentru a ne mări cifra de afaceri şi profitul. La fel ca în cazul valorilor, există aşa-numitele „obiective mijloace" – paşi intermediari, obiective intermediare (motivarea personalului prin comunicare eficientă) care conduc la atingerea unui scop real, „mai adânc" (mărirea profitului organizaţiei). Nimic nu se întâmplă într-o organizaţie (cel puţin nu ar trebui să se întâmple) doar de dragul de a se întâmpla. Totul are un scop bine determinat în timp.

În acest sens, este indicat să ţinem cont de câteva principii şi presupoziţii în momentul când încercăm să comunicăm eficient:

1. Comunicarea este un proces şi o abilitate care presupune:
   - trimiterea şi primirea de mesaje codificate şi decodificarea lor;
   - înţelegerea psihicului şi comportamentului uman.

2. Harta nu este tot una cu teritoriul:
   - fiecare persoană are propriul ei model despre lume (despre „teritoriu");
   - oamenii nu răspund realităţii, ci hărţilor pe care le-au creat despre realitate;
   - cu cât cunoşti mai bine harta interlocutorului, cu atât vei avea mai multe şanse să comunici eficient cu el;
   - cu cât este mai bogată harta mea, cu atât sunt mai flexibil, am mai multe opţiuni şi în consecinţă am mai multe şanse de a comunica eficient.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

3. Semnificaţia comunicării este răspunsul pe care îl elicită:
   - valoarea comunicării mele este mesajul pe care interlocutorul l-a primit şi l-a înţeles, nu mesajul pe care eu am dorit să i-l transmit;
   - pentru a comunica eficient este necesar să ştiu ce anume doresc să transmit şi cum anume interlocutorul poate înţelege (decodifica) mesajul meu.

4. Nu există eşec, există numai feedback:
   - feedback-ul este esenţial în comunicarea eficientă;
   - nu exista eşec în comunicare, există doar feedback care îmi oferă şansa de a învăţa.

5. Există o intenţie pozitivă în spatele fiecărui comportament, chiar dacă acea intenţie nu este clară prin respectivul comportament sau răspuns (comunicare – feedback).

„Comunicarea = educaţie pe termen scurt. Educaţia = comunicare pe termen lung."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

În concluzie, pentru a deveni comunicatori eficienţi, pe lângă aceste principii este bine să avem scopuri bine definite, precum:
- să extindem harta interlocutorului – extinderea „spaţiului (cadrului de referinţă, „framework") soluţie" astfel încât să fie mai mare decât „spaţiul problemă";
- să ghidăm oamenii pentru a răspunde la ceea ce am dorit să comunicăm, nu la ceea ce le-am spus;
- să conectăm „spaţiul problemă" (cadrul de referinţă al problemei) cu spaţiul perceptual – harta – al oamenilor care influenţează mediul din care fac parte (acest proces este cunoscut de mulţi ca „influenţă");
- să dezvoltăm abilitatea de a învăţa „în timp real" din feedback şi în acelaşi timp să ajustăm răspunsul nostru în consecinţă.

Matricea Comunicării

Robert Dilts a dezvoltat un model simplu şi foarte eficient numit „Matricea Comunicării", prin care oamenii pot înţelege acest proces şi totodată pot dezvolta abilităţile unui bun comunicator.

Modelul înglobează elementele de bază ale teoriei comunicării într-o formă practică, uşor de înţeles şi folosit. Astfel, există trei elemente implicate în procesul de comunicare: oamenii, mesajele şi mediile de comunicare.

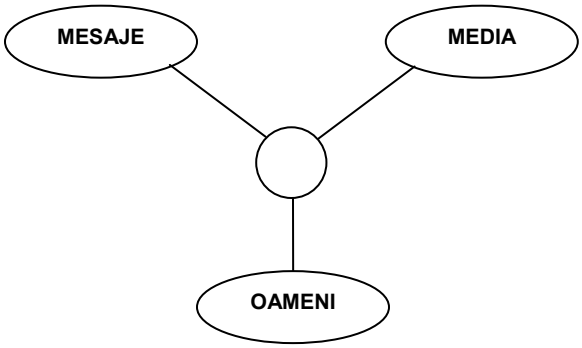

Fig. 13 - Elementele de bază ale comunicării

Intenţia vs Mesaj receptat

Există presupoziţia NLP conform căreia „semnificaţia comunicării este răspunsul pe care aceasta îl elicită". Cu alte cuvinte, semnificaţia mesajului pentru receptor este exact ceea ce înţelege şi recepţionează el, indiferent care a fost intenţia sursei (a emiţătorului). Astfel, de multe ori mesajul este recepţionat distorsionat sau chiar total diferit faţă de intenţia emiţătorului. Este vorba despre ceea ce se spune în mediul de afaceri în general şi în leadership: „Provocarea este să faci în aşa fel încât oamenii să facă ceea ce ai dorit, nu ceea ce le-ai spus."

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Mesajele şi meta-mesajele

Conţinutul unui mesaj este de obicei însoţit de un „meta-mesaj" (de obicei non-verbal) care conferă informaţii suplimentare despre cum trebuie decodificat mesajul. După cum am mai spus, meta-mesajele sunt mesaje despre alte mesaje, fiind la un nivel diferit faţă de conţinut. Spre exemplu, un lider ar putea să spună grupului său: „Pentru a comunica eficient, este necesară atenţie!" în timp ce arată spre urechea sa. Gestul acesta este un meta-mesaj care transmite informaţie suplimentară: a fi atent prin a asculta.

Meta-mesajele pot lua şi alte forme. De exemplu, semnele de punctuaţie pot fi considerate meta-mesaje. Uneori chiar şi mediul de comunicare în sine poate fi meta-mesaj – spre exemplu dacă un mesaj trimis prin curierat rapid poate să însemne faptul că respectivul mesaj conţine informaţie valoroasă şi care trebuie revăzută cu grijă şi într-un timp scurt, în regim de urgenţă.

Cu alte cuvinte, aceste meta-mesaje sunt un fel de indici despre ce fel de informaţie ataşează. Astfel, acelaşi mesaj va avea o semnificaţie diferită dacă este acompaniat de un meta-mesaj diferit.

Meta-mesajele transmit de asemenea „nivelul" la care este informaţia, conţinutul. O afirmaţie de genul „Ai făcut o treabă bună" poate fi interpretată în multe feluri. „Treabă bună în comparaţie cu ce?", „Aş fi putut să fac şi mai bine?", „Chiar am făcut o treabă bună?"

Răspunsul la aceste întrebări este de cele mai multe ori transmis prin tonul şi inflexiunile vocii şi prin limbajul trupului. Într-un anumit ton şi cu inflexiunile potrivite, mesajul de mai sus poate transmite de fapt mesajul exact opus, fiind rostit în mod peiorativ!

Media

Bineînţeles, orice fel de mesaj trebuie transmis printr-un anumit canal de comunicaţie – medii generic denumite „media". În cadrul organizaţiilor „media" este un sistem format din:

- canalul de comunicaţie
- contextul de comunicaţie
- contaxtul cultural din jurul comunicaţiei

Astfel, comunicarea eficientă trebuie să ţină cont de „mixul" de canale de comunicaţie luate în contextul cultural al informaţiei dorite a fi transmise.

Matricea Comunicării conţine astfel următoarele elemente:

1. **Oamenii:** emiţători → receptori
   - *dimensiuni fizice*
     1 → sine — mai mulţi → sine
     1 → 1 — mai mulţi → 1
     1 → mai mulţi — mai mulţi → mai mulţi

   - *dimensiunile relaţionale („status") (din Analiza Tranzacţională)*
     complementar (Părinte → Copil)
     simetric (Copil ← → Copil)
     reciproc (Soţ ← → Soţie)
     meta-complementar (Consilier → Familie)

   - *starea*
     atitudinea
     meta-programele (explicate pe larg în capitolul următor)

2. **Mesajele:** intenţie vs recepţie
   - *dimensiunile mesajelor*
     micro (nivel de adâncime)
     macro (nivel de suprafaţă)
     para (acelaşi nivel)

   - *meta-mesajul – informaţie despre:*
     tipul mesajului care este transmis
     starea emiţătorului şi receptorului
     contextul în care este transmis mesajul

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

- *nivelele mesajelor*
  Identitate („Cine?" – Misiunea)
  Credinţe/Valori („De ce?" – Permisiuni/Motivaţii)
  Aptitudini („Cum?" – Direcţia)
  Comportament („Ce?" – Acţiunile)
  Mediu („Unde?" – Limite/Constrângeri)

3. **Media**
   - *context (micro şi macro)*
     dimensiuni fizice (constrângeri externe, audienţa etc.)
     dimensiuni non-fizice (obiective, rol etc.)

   - *cultura*
     presupoziţii
     principii şi reguli

   - *canalul de comunicaţie*
     imagini, voce, text, trup (limbajul corpului)

Matricea Comunicării: exerciţiu

Acest exerciţiu este o modalitate de a explora şi a lucra cu elementele şi aspectele Matricei Comunicării. Comunicatorul trebuie să identifice o activitate care este importantă pentru el şi pe care doreşte să o transmită prin comunicare.

Partea 1

Comunicatorul trebuie să pregătească o prezentare prin care să-şi definească mesajul pe care doreşte să-l transmită, incorporând următoarele nivele de informaţie:

Unde? – contextul sau mediul în care activitatea va avea loc
Când? – cadrul de timp în care activitatea trebuie dusă la bun sfârşit
Ce? – ce comportamente şi obiective sunt necesare pentru a îndeplini sarcina
Cum? – linii generale, conceptuale şi strategice care definesc modalitatea de îndeplinire a sarcinii
De ce? – criteriile, valorile şi credinţele care formează motivele din spatele activităţii/sarcinii
Cine? – informaţii cu privire la roluri şi identitate legate de activitate

Comunicatorul trebuie să ţină cont şi de semnalele non-verbale care vor fi transmise cu mesajul.

Partea 2

Comunicatorul are la dispoziţie 5-10 minute pentru a prezenta sarcina sau activitatea unui sau unor receptori. După cele maxim 10 minute, receptorul/receptorii înregistrează informaţia prin răspunsul la întrebările de mai jos (aceleaşi ca mai sus).

Unde? – contextul sau mediul în care activitatea va avea loc
Când? – cadrul de timp în care activitatea trebuie dusă la bun sfârşit
Ce? – ce comportamente şi obiective sunt necesare pentru a îndeplini sarcina
Cum? – linii generale, conceptuale şi strategice care definesc modalitatea de îndeplinire a sarcinii
De ce? – criteriile, valorile şi credinţele care formează motivele din spatele activităţii/sarcinii
Cine? – informaţii cu privire la roluri şi identitate legate de activitate

Comunicatorul şi receptorul/receptorii compară cele două mesaje (trimis, respectiv recepţionat) şi discută despre motivele ce au generat diferenţe. Grupul ar trebui să ia în considerare atât comunicarea verbală, cât mai ales pe cea non-verbală şi să discute care din canalele de comunicaţie ar trebui folosite pentru a comunica mai eficient. Totodată pot discuta pe marginea stărilor comunicatorului şi modul în care receptorul este influenţat de ele şi modul în care acesta din urmă le interpretează.

Pentru această secvenţă de feedback fiţi cât mai precişi, cât mai specifici, aducând „dovezi" clare când faceţi o anumită afirmaţie, „dovezi" provenite din ceea ce aţi observat (semnale verbale şi non-verbale, elemente şi etape ale procesului).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Decodificarea comunicării	**1**
➢ Strategii de comunicare. Meta-comunicarea	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut_ciurea@hotmail.com

Strategii de comunicare. Meta-comunicarea

În Matricea Comunicării au fost descrise elementele care formează procesul de comunicare în perspectiva NLP. Modalitatea în care aceste elemente sunt „dozate" în comunicare formează strategiile de comunicare. Pentru definirea unei strategii de comunicare a unei persoane, este nevoie să avem în vedere:

- determinarea mesajului general şi analiza în amănunt a elementelor ce îl formează şi a meta-mesajelor;
- stabilirea stării actuale şi a stării dorite astfel încât prin comunicare să se atingă starea dorită;
- stabilirea canalelor prin care mesajele şi meta-mesajele vor fi trimise cu eficienţă maximă;
- identificarea şi interpretarea feedback-ului.

Foarte importantă în comunicare este abilitatea de a recunoaşte şi interpreta mesajele de feedback şi de a acţiona în consecinţă. Este vorba despre ceea ce se numeşte „flexibilitate" – capacitatea de adaptare şi de a răspunde în funcţie de anumiţi stimuli. Iar această flexibilitate în comunicare are la bază monitorizarea şi măsurarea („calibrarea") mesajelor care sunt trimise şi recepţionate.

În consecinţă, mesajele şi meta-mesajele vor fi adaptate conform reacţiilor primite.

Eficientizarea strategiei de comunicare

Exerciţiul acesta este oferit pentru a vă servi la identificarea elementelor comunicării şi construirea unei strategii de comunicare eficientă. În esenţă, funcţionează prin formularea şi apoi compararea mesajelor trimise, recepţionate şi a meta-mesajelor.

Exerciţiul se lucrează în grup de patru persoane, fiecare membru al grupului având un rol specific, după cum urmează:

1.Liderul – de obicei un om din marketing/management
2.Visătorul – poate fi un membru al departamentului cercetare-dezvoltare (R&D)
3.Realistul – un om din departamentul producţie, de exemplu
4.Criticul – un membru al departamentului financiar-contabil
(Poate fi ales oricine pentru cele 4 roluri, din orice departament. Pentru ca exerciţiul să aibă rezultate maxime se recomandă ca toţi cei 4 să intre foarte bine în rol, să fie ceva natural pentru ei.)

Rolul **liderului** (care va conduce discuţia pe tot parcursul exerciţiului) este în primul rând de a aduce echipei un proiect (poate fi din orice domeniu, orice problemă, cu singura condiţie de a fi specific şi dacă este posibil real, care chiar este un proiect planificat în viitor) şi de a-l defini clar şi eficient.

Liderul este cel care completează Fila Mesajului Transmis timp de câteva minute (5-10 minute). Apoi, tot liderul are aproximativ 10, maxim 15 minute pentru a descrie echipei despre ce proiect este vorba. Misiunea sa este de a transmite mesajul cât mai clar, astfel încât mesajul recepţionat (şi decodificat) de membrii echipei să fie cât mai aproape de mesajul pe care liderul a dorit să-l transmită.

După ce liderul a terminat de comunicat proiectul, fiecare din cei 3 membri ai echipei va completa Fila Mesajului Recepţionat şi Fila Meta-Mesajelor şi va identifica şi înregistra mesajele şi meta-mesajele pe care fiecare le-a recepţionat.

În final, cele 3 file ale mesajului recepţionat sunt comparate cu fila mesajului transmis (completată iniţial de lider) din punct de vedere al mesajelor şi meta-mesajelor trimise şi recepţionate.

Fila Mesajului Transmis

Unde? – mediul, contextul în care proiectul va fi desfăşurat
Când? – cadrul temporal în care proiectul trebuie finisat
Ce? – acţiunile specifice şi strategiile propuse pentru a duce la bun sfârşit proiectul
De ce? – valorile, credinţele şi regulile care reprezintă motivele ce susţin respectivul proiect şi îl potenţează
Cine? – informaţie legată de rolurile cheie, de identitatea fiecărui membru implicat în proiect şi de identitatea grupului, în general

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Fila Meta-Mesajelor

Starea – Care este starea liderului?
*Indicii esenţiale non-verbale*_____

Statusul – Care sunt tipurile de relaţii pe care liderul le doreşte în echipă (între el şi echipă, între membrii echipei)?
*Indicii esenţiale non-verbale*_____

Focalizarea – Care este nivelul neurologic evidenţiat cel mai mult de către lider?
*Indicii esenţiale non-verbale*_____

Cadrul de referinţă – Care sunt criteriile, credinţele şi valorile cele mai importante în împlinirea proiectului?
*Indicii esenţiale non-verbale*_____

Fila Mesajului Recepționat

Unde? – mediul, contextul în care proiectul va fi desfăşurat
Când? – cadrul temporal în care proiectul trebuie finisat
Ce? – acţiunile specifice şi strategiile propuse pentru a duce la bun sfârşit proiectul
De ce? – valorile, credinţele şi regulile care reprezintă motivele ce susţin respectivul proiect şi îl potenţează
Cine? – informaţie legată de rolurile cheie, de identitatea fiecărui membru implicat în proiect şi de identitatea grupului, în general

(exact întrebările de la Fila Mesajului Transmis)

După ce liderul şi membrii echipei au comparat mesajele (cel trimis şi cel recepţionat) prin compararea celor 3 file, grupul, ca o echipă, va discuta şi va reflecta la modalitatea în care liderul poate transmite mai bine mesajul şi care dintre elementele de comunicare ale liderului au fost cele mai eficiente.

Această sesiune de final este o sesiune tipică pentru feedback în NLP, conţinând 2 coordonate: ce a mers bine, ce a funcţionat, ce mi-a plăcut şi, a doua, ce aş face diferit, ce ar putea funcţiona mai bine.

Meta-comunicarea

După cum am menţionat anterior, particula „meta" este identică în NLP cu „despre". Astfel, meta-comunicarea înseamnă comunicare **despre** comunicare. Prin meta-comunicare se trasează un anumit cadru de referinţă format din reguli, expectanţe şi presupoziţii. Spre exemplu, înaintea unui training, trainerul ar putea (şi chiar este indicat) să „seteze" anumite reguli de comunicare în cadrul grupului, să „traseze" anumite linii generale de desfăşurare a activităţii şi aşa mai departe. Aceasta este meta-comunicarea.

Este important ca să se facă distincţia între meta-mesaje şi meta-comunicare. Aceste două noţiuni sunt la **nivele diferite de sinteză a informaţiei** („chunking levels", aşa cum se numesc ele în jargonul englez NLP). Meta-comunicarea este la un nivel „macro", un nivel de sinteză scăzută (spre extrema de generalizare, sintetic). Meta-mesajul este la nivel „micro", un nivel de sinteză ridicată (spre amănunt, analitic).

Meta-mesajul personalizează comunicarea şi indică specific elementele **despre care** se comunică: „**TU** nu ai fost capabil să faci acest lucru." Comunicarea nu este atât direcţionată către faptul că o sarcină nu a fost îndeplinită corect, ci mai degrabă că „tu" nu ai fost capabil să te ridici la cerinţele sarcinii. **Tonul, timbrul şi volumul vocii scot în evidenţă meta-mesajul.** Dacă ar fi fost ranforsat cuvântul „lucru", atunci atenţia s-ar fi deplasat către sarcină.

Meta-comunicarea ar fi fost ceva de genul: „Să vorbim despre acest lucru şi de ce este important el pentru noi." Meta-comunicarea se referă la **cadrul de referinţă** care „înconjoară" comunicarea (la care tot contextul comunicării se raportează).

Un studiu american efectuat asupra liderilor foarte eficienţi a scos în evidenţă faptul că aproape jumătate din „cantitatea" de comunicare pe care ei o transmiteau este de fapt meta-comunicare. Liderii eficienţi acţionau dintr-un cadru de genul: „Iată cum doresc să vă transmit lucrul acesta" şi nu unul de genul: „Aş dori să vă vorbesc despre..." Este ca şi când îşi „pregăteau terenul" pentru ca în final să spună ideea pe care doreau să o sublinieze.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

De cele mai multe ori meta-comunicarea este necesară pentru stabilirea **contextului** comunicării. Este cazul în care se doreşte comunicarea cu un grup (fie o echipă, fie o organizaţie întreagă) care „operează" dintr-un alt cadru decât cel obişnuit. Un exemplu ar fi diferenţele culturale, religioase sau chiar economice. Setarea cadrului de referinţă este în aceste cazuri extrem de importantă pentru ca oamenii din cadrul acelui grup să interpreteze corect mesajul care a fost dorit să fie transmis. În caz contrar, se poate doar spera că oamenii aceia să aibă acelaşi cadru de referinţă (credinţe, reguli, valori, experienţă) ca şi comunicatorul, astfel încât să existe înţelegere.

De asemenea, stabilirea unui cadru clar şi relativ rigid ajută oamenii care recepţionează mesajul să aibă „un punct de sprijin", un punct de referinţă în cazul anumitor neclarităţi apărute pe parcursul expunerii sau interacţiunii dintre comunicator şi grup. Acest lucru este foarte folositor pentru că fiecare om este diferit şi fiecare reacţionează diferit şi în momente diferite de timp la anumite bucăţi de informaţie. Pentru a se menţine armonia (sinergia) grupului este folositor ca fiecare individ în parte să se raporteze la cadrul de referinţă setat prin meta-comunicare atunci când sistemul lui intern i-o cere, şi nu atunci când îi este impus de către lider sau cerut de grup.

„Cantitatea" de meta-comunicare folosită este bineînţeles variabilă în funcţie de comunicator şi de ce mesaj doreşte să transmită. Cheia este echilibrul – să fie setat un cadru de referinţă suficient de „larg" pentru a nu îngrădi libertatea oamenilor şi în acelaşi timp suficient de clar şi rigid pentru a defini obiectiv şi specific „regulile jocului".

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Decodificarea comunicării	**1**
➢ Indicii de accesare. Calibrarea	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut_ciurea@hotmail.com

Indicii de accesare. Calibrarea

În NLP, termenul de „indici de accesare" desemnează o serie de „micro-comportamente" ale unei persoane care pot fi observate din exterior de către o altă persoană (interlocutor) şi prin care acesta din urmă poate determina, cu o precizie foarte mare, ce sistem reprezentaţional (VAKOG) accesează persoana „calibrată" (observată).

Indicii de accesare includ: **vocea** (tempo, ritm, timbru, ton/tonalitate), **postura corpului, mişcările ochilor, gestica, patternul de respiraţie.**

Faptul că o persoana poate „calibra" (măsura) o altă persoană se bazează pe presupoziţia că toţi oamenii accesează sau declanşează anumite tipuri de reprezentări (mentale) prin diferite „canale": respiraţie (ritm, intensitate), gesturi, expresii faciale, anumite ticuri (mişcatul din pix, mişcatul degetelor, etc.) şi aşa mai departe.

Aşadar, există o legătură directă între aceşti „indici de accesare" vizibili la exterior şi procesele şi reprezentările interioare ale persoanei.

Prima persoană care a semnalat aceşti „indici de accesare" micro-comportamentali a fost psihologul american William James cu aproape un secol înainte de apariţia NLP – în cartea sa *„Principiile psihologiei"* (1980). Acesta a observat şi a descris foarte precis ceea ce în NLP se numeşte astăzi „indice de accesare a ochilor" – mişcări ale globului ocular în funcţie de sistemele reprezentaţionale accesate pe cortex.

William James a postulat faptul că **toate procesele mentale** sunt însoţite (au corespondent) şi direcţionate de mai multe tipuri de modificări fizice (mişcări specifice). Aceste modificări nu sunt aleatoare, ci dimpotrivă, formează patternuri independente de conţinutul conştient al persoanei (sunt obiceiuri, sunt patternuri comportamentale inconştiente).

La ce ne foloseşte toată această „vorbărie" şi „teorie"? Dacă învăţăm să „calibrăm" (să observăm şi să măsurăm) aceste micro-comportamente, aceşti „indici de accesare" putem să recunoaştem şi să influenţăm patternurile mentale din spatele lor.

Spre exemplu, putem să „citim" starea şi gândurile persoanei din faţa noastră. Putem să ne dăm seama dacă el sau ea accesează anumite stări, ce sisteme reprezentaţionale foloseşte în acest sens. Da, ne putem da seama dacă minte sau dacă încearcă să ne inducă în eroare. Deja unii din noi au învăţat inconştient acest lucru şi cei mai mulţi oameni pot să-şi dea seama când cineva îi minte.

Doar că NLP duce această abilitate la extrem. Starea în care intră cei mai mulţi oameni atunci când mint este una de „incongruenţă" – adică una spune gura lor, alta spun indicii de accesare. Bineînţeles, este necesar ca operatorul /practicantul NLP să aibă experienţă şi „acuitate senzorială" (capacitatea de a „citi" semnalele inconştiente date de persoană) dezvoltate pentru a face o evaluare corectă.

Cei mai mulţi oameni intră într-o stare de agitaţie şi tensiune în momentul în care mint – indicii de accesare pot include: ridicarea ritmului respiraţiei, anumite gesturi inconştiente, mimică inconştientă (anumite tensiuni la nivelul muşchilor feţei), creşterea pulsului (ceea ce măsoară detectorul de minciuni), mişcări ale ochilor opuse pe sistemele reprezentaţionale (de exemplu ţi se spune că îşi aminteşte vizual de anumite fapte, dar accesează canalul kinestezic) şi aşa mai departe.

Este de notat faptul că toate aceste lucruri au şi ele limitele lor, date în principal de capacitatea de calibrare a operatorului NLP. Creierul lucrează foarte repede şi un practicant NLP neexperimentat poate citi greşit anumiţi indici de accesare. Aşadar, asiguraţi-vă că mereu comunicaţi dintr-un **cadru de referinţă ecologic** – de multe ori voi sunteţi cei care citiţi greşit, nu interlocutorul vostru încearcă să vă inducă în eroare.

Care este secretul? Este ceea ce eu numesc **Cei 3 „P" în NLP: Pacienţă, Pasiune, Practică.**

Răbdare cu voi înşivă şi cu persoanele din jurul vostru (fie că e vorba de şefi, subordonaţi, familie, prieteni sau necunoscuţi), pasiune şi entuziasm pentru învăţarea principiilor şi tehnicilor NLP şi multă, multă practică – singurul mod prin care veţi dobândi **abilităţile** necesare unui bun operator/practicant NLP.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Iată câteva exemple de indici de accesare prin care puteţi calibra **modul de gândire şi starea unei persoane:**

- **accesarea vizuală**
  capul este îndreptat în sus; privirea la fel; gestica mâinilor este la nivelul superior al corpului (torace, cap); respiraţie în torace; vocea înaltă şi tempo rapid; vorbire rapidă.

- **accesarea auditivă**
  capul este îndreptat într-o parte (ca şi când ar îndrepta urechea spre interlocutor); ochii la fel – îndreptaţi la nivelul median al feţei; gestica mâinilor este la nivelul urechilor; respiraţie la nivelul diafragmei; vocea cu inflexiuni, tempo variabil, vorbire „cântată", ritmată, poate chiar să se „auto-acompanieze" dând din pix sau dintr-un deget.

- **accesarea kinestezică**
  capul este îndreptat în jos (bărbia este îndreptată spre piept); ochii sunt îndreptaţi tot în jos, privirea de-a lungul corpului până jos; gestica mâinilor este direcţionată spre abdomen sau lipseşte; respiraţie joasă, la nivelul abdomenului, respiraţie „grea", adâncă; vocea fără inflexiuni, „gravă", din abdomen, tempo foarte lent, uniform.

O modalitate rapidă de a „citi" ce sistem reprezentaţional accesează la un moment dat o persoană este de a observa în ce direcţie îşi mişcă ochii. În cele mai multe cazuri acesta este un indicator foarte exact care ne oferă şansa de a descoperi **cum** gândeşte un anumit om. Accesarea vizuală se face prin mişcarea ochilor la nivelul superior, cea auditivă prin mişcarea la nivel mediu (la nivelul urechilor) şi accesarea kinestezică se face prin mişcarea ochilor în dreapta-jos, aşa cum este descris în figura de mai jos.

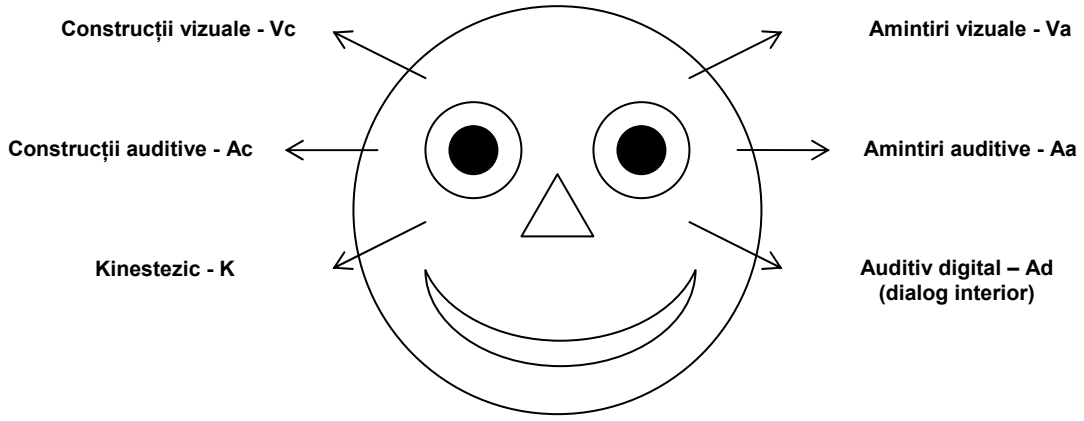

Fig. 14 - Indicii de accesare a ochilor

Pentru a exemplifica modalitatea de accesare pe toate cele 6 nivele, puteţi folosi întrebări precum exemplele de mai jos. În momentul în care puneţi întrebări de acest fel unei persoane, observaţi în ce direcţie se mişcă ochii ei.

- pentru accesarea **amintirilor vizuale (stânga-sus):**
  Ce culoare are bluza (cămaşa) ta preferată?

- pentru accesarea **construcţiilor vizuale (dreapta-sus):**
  Cum arată un iepure roz cu o pălărie verde pe cap?

- pentru accesarea **amintirilor auditive (stânga-mijloc):**
  Cum sună vocea persoanei iubite?

- pentru accesarea **construcţiilor auditive (dreapta-mijloc):**
  Cum ar suna vocea prezentatorului de la ştiri dată de 10 ori mai repede?

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

- pentru accesarea **dialogului interior (stânga-jos):**

Ce îţi spui acum ţie însuţi/însăţi când îţi pun aceste întrebări?

- pentru accesarea **canalului kinestezic (dreapta-jos):**

Cum este temperatura camerei în acest moment pentru tine?

Atenţie! Există numeroase limite ale calibrării indicilor de accesare a ochilor. În primul rând este vorba de faptul că accesarea se poate face foarte repede fără ca operatorul NLP să observe mişcările sau mişcările să fie multiple, de la un canal la altul. Când acest lucru se întâmplă, persoana calibrată nu minte şi este OK, nu are ceva „stricat". Pur şi simplu creierul lucrează foarte repede şi se accesează sistemele reprezentaţionale foarte repede şi, în plus, se pot accesa diferite sisteme reprezentaţionale în succesiune foarte rapidă, în funcţie de strategia persoanei.

Spre exemplu, strategia de amintire a unei persoane în momentul în care este întrebată care este culoarea bluzei preferate poate fi ceva de genul: 1. mai întâi simte bluza pe corp (K), 2. şi apoi vede care este culoarea ei (Va). În acest caz ochii se mişcă întâi în dreapta-jos **şi apoi** stânga-sus. Strategia poate fi, bineînţeles, mult mai complexă, caz în care ochii se vor mişca în diverse poziţii.

De asemenea, pentru anumite persoane (de obicei persoanele stângace) indicii sunt exact invers – accesarea amintirilor se face pe partea dreaptă şi a construcţiilor pe partea stângă. Pentru ambidextri poate fi chiar mai complicat, uneori pe partea stângă, uneori pe dreapta, în funcţie de strategii şi de stările şi obiectele amintite şi construite, deoarece îşi folosesc în proporţii aproximativ egale ambele emisfere cerebrale.

Există foarte multă muncă de cercetare în acest domeniu al indicilor de accesare a ochilor. Nu voi intra acum în detalii, pentru că se poate vorbi foarte mult pe marginea acestui subiect. Cel mai folositor este să practicaţi, observând ochii persoanelor pe măsură ce accesează diferite sisteme reprezentaţionale. Folosiţi-vă în acest sens şi de ceilalţi indici de accesare (postură, gestică, respiraţie, ticuri etc.) pentru a vă contura o imagine de ansamblu asupra stărilor în care este interlocutorul vostru.

Calibrarea

În NLP termenul de „calibrare" desemnează procesul prin care o persoană „citeşte" răspunsurile (indicii de accesare) ale unei persoane. Nu este vorba de a ghici, ci este vorba de a dezvolta ceea ce se numeşte „acuitate senzorială" pentru a comunica eficient.

În comunicare este critic să observi **starea** în care este cel de lângă tine. Spre exemplu, starea de tristeţe poate fi calibrată (observată şi măsurată) la o anumită persoană prin umerii lăsaţi, capul şi privirea îndreptate în jos, respiraţie grea, adâncă, încordarea muşchilor tâmplelor şi tensiune în muşchii din jurul gurii.

Este esenţial pentru un bun comunicator să devină conştient de aceşti indici de accesare şi să le cunoască semnificaţia pentru persoana respectivă (persoana care îi manifestă). Deja oamenii au această capacitate dezvoltată la un anumit nivel. Totuşi nu este conştientă – doar „ai impresia, simţi" că persoana de lângă tine este tristă sau fericită. În acelaşi timp, o insuficientă dezvoltare a abilităţii de calibrare poate duce la o „citire" greşită a persoanei. Spre exemplu, cineva poate considera că eşti trist, când de fapt tu eşti foarte concentrat.

Calibrarea presupune asocierea dintre indicii de accesare şi procesele interne de ordin cognitiv şi emoţional – adică asocierea dintre micro-comportamentele vizibile în exterior şi stările, gândurile şi emoţiile generate în interior.

În continuare sunt prezentate câteva exerciţii simple, de bază, prin care puteţi să vă dezvoltaţi abilitatea de calibrare. Se lucrează în grupuri de câte 3 persoane, astfel:

- persoana A („exploratorul") – va intra în stare, se va „asocia" în starea respectivă
- persoana B („ghidul") – va calibra persoana A
- persoana C („observatorul") – va observa procesul dintre A şi B, fără a interveni în nici un fel!

După fiecare „rundă" se vor schimba rolurile: A devine B, B devine C şi C devine A. Procesul este asemănător pentru fiecare sistem reprezentaţional în parte (VAK). Timpul pentru fiecare exerciţiu este de 7-8 minute plus 2 minute feedback.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Exerciţii de calibrare

1. Calibrarea pe sistemul VIZUAL

- A se gândeşte la o persoană care îi place (un prieten bun, poate persoana iubită) şi creează în mintea sa o imagine a acelei persoane, ca şi când acum ar fi în faţa sa. A nu vorbeşte, doar îşi imaginează persoana plăcută ca şi când acum ar fi în faţa sa.
- B observă indicii daţi de persoana A şi calibrează (mimică, respiraţie, gestică etc.). B îi cere lui A să rupă starea (îl întreabă ceva de genul „Câte ferestre sunt în această cameră?" – ruperea stării presupune aducerea persoanei în aici şi acum).
- A se gândeşte la o persoană care nu îi place şi la fel creează în mintea sa o imagine a acelei persoane, ca şi când acum ar fi în faţa sa. A nu vorbeşte. B calibrează atent.
- B îi cere lui A să rupă starea.
- A selectează la întâmplare fie persoana plăcută, fie cea neplăcută şi se gândeşte la ea, **fără** a-i comunica lui B la care se gândeşte.
- B calibrează şi „ghiceşte" care este persoana la care s-a gândit A – cea plăcută sau cea neplăcută.
- B spune cum şi-a dat seama – care au fost indicii pe care i-a remarcat. C oferă feedback – dacă a observat şi altceva decât a observat B, ce anume i-a plăcut la proces, ce ar face diferit.

Repetaţi procesul până B „ghiceşte" (până calibrează corect) de 2 ori. Schimbaţi rolurile şi repetaţi procesul.

2. Calibrarea pe sistemul AUDITIV

- A şi B se aşează pe scaun (sau stau în picioare) spate în spate, **fără a se vedea şi fără a se atinge în nici un fel!** C observă.
- A se gândeşte la o persoană plăcută ca şi când aceasta ar fi în faţa sa şi concomitent numără de la 1 la 10 cu voce tare. Este esenţial să se concentreze asupra persoanei plăcute, ca şi când ea ar fi în faţa sa. B calibrează auditiv.
- B îi cere lui A să rupă starea şi să se gândească la o persoană neplăcută şi în acelaşi timp să numere cu voce tare până la 10. B calibrează auditiv.
- B îi cere lui A să rupă starea şi să aleagă la întâmplare o persoană – fie cea plăcută, fie cea neplăcută, fără să-i spună şi să se gândească la ea pe măsură ce numără din nou de la 1 la 10 cu voce tare.
- B calibrează şi „ghiceşte" care este persoana la care s-a gândit A.
- La fel ca la exerciţiul 1, sesiune de feedback şi apoi se repetă procesul până când B calibrează corect de 2 ori. Se schimbă rolurile şi se repetă procesul până când toţi cei 3 au fost pe rând A, B şi C, exact ca la exerciţiul anterior.

3. Calibrarea pe sistemul KINESTEZIC

- A şi B stau în picioare fie spate în spate, fără a se vedea, fie faţă în faţă cu ochii închişi. În acelaşi timp ei îşi ating **doar** palmele. Asiguraţi-vă că aveţi o poziţie confortabilă, astfel încât să nu existe tensiuni la nivelul mâinilor care ar putea influenţa calibrarea corectă. C observă.
- Analog ca la 1 şi 2, A se gândeşte mai întâi la o persoană plăcută şi nu zice nimic. B va calibra **doar** bazat pe informaţiile venite la nivelul palmelor (căldură, oarecare tensiune şi/sau mişcare a degetelor etc.). A şi B nu se văd unul pe celalalt şi se ating doar cu palmele. A nu vorbeşte.
- B îi cere lui A să rupă starea şi să se gândească la persoana neplăcută. B calibrează kinestezic.
- B îi cere lui A să rupă starea şi să aleagă persoana plăcută sau neplăcută, să se gândească la ea şi apoi B va calibra şi va „ghici" din nou la ce persoană s-a gândit A.
- Sesiune de feedback analog ca la 1 şi 2. Procesul se repetă până ce B calibrează corect de 2 ori. Se schimbă rolurile pentru ca toţi cei 3 participanţi să fie pe rând A, B şi C.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Decodificarea comunicării	**1**
➢ Magie sau rapport?	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut_ciurea@hotmail.com

Magie sau rapport?

Cu siguranţă o abilitate esenţială în NLP, dacă nu cumva cea mai importantă, este abilitatea de a crea (stabili) **rapport.** Termenul nu are echivalenţă în limba română şi am ales să îl las neschimbat pentru o mai bună identificare cu terminologia din limba engleză.

Acest „rapport" este un cuvânt care descrie o serie largă de situaţii în comunicare – se poate spune că există rapport în comunicare în momentul în care există **o armonie, înţelegere** între comunicatori, atunci când doi oameni se înţeleg şi sunt „pe aceeaşi undă", sunt „în acord". Termenul provine din limba latină de la *re + apportare („a aduce")*.

„A crea rapport presupune a crea încredere, armonie şi cooperare într-o relaţie de comunicare."
––– Robert Dilts, trainer şi developer NLP de top

La un anumit nivel, stabilirea rapportului presupune găsirea elementelor din cele două „hărţi" ale comunicatorilor care se suprapun, care sunt comune. Este totuşi mult mai mult decât identificarea părţilor comune. *Webster's Dictionary* defineşte rapportul ca fiind **„o stare de simpatie care permite influenţa şi comunicarea".**

Bineînţeles, rapportul nu este un scop în sine. În momentul în care creăm rapport avem în minte un scop bine determinat – poate fi acela de a influenţa, de a manipula, de a crea o atmosferă plăcută şi aşa mai departe.

NLP oferă opţiuni, conferă flexibilitate operatorului/practicantului NLP. Prin urmare, acesta are impact maxim asupra rezultatelor. Ceea ce NLP nu poate să facă este să gândească în locul operatorului/practicantului şi să-i impună acestuia o anumită conduită. Fiecare din noi alegem ce anume să facem cu abilităţile şi informaţiile pe care le deţinem.

Rapportul este esenţial în comunicarea eficientă. În acest sens, NLP pune la dispoziţie o serie largă de aplicaţii şi exerciţii pentru dezvoltarea abilităţii de a crea şi menţine rapport.

Din multe puncte de vedere, rapportul este ca un dans, un ghidaj permanent între doi parteneri, cu singura deosebire că în cazul dansului cel care conduce procesul nu se schimbă. În rapport ambii „parteneri" în comunicare iau pe rând rolul de ghid, de conducător.

Acest fenomen este foarte bine descris prin ceea ce făcea Milton Erickson, faimosul hipnoterapeut, poate omul cu influenţa cea mai mare în dezvoltarea NLP. Ca hipnoterapeut, Erickson crea şi intra el însuşi în ceea ce se numeşte „transă terapeutică" – o stare specială de rapport. Ceea ce au observat creatorii NLP a fost că pe măsură ce Erickson ghida pacientul spre o stare de transă, el însuşi manifesta caracteristici ale stării de transă – spre exemplu modificarea patternului de respiraţie, dilataţie pupilară şi modificări ale tonusului muscular.

Şi în stilul său inconfundabil, în momentul în care studenţii săi îl întrebau dacă intră în transă în momentul în care îşi hipnotizează pacienţii, Erickson răspundea mereu: „Invariabil." La acest răspuns un student a replicat: „Bine. Şi în acest caz cine hipnotizează pe cine?" Şi din nou, Erickson a răspuns: „Invariabil."

Care este concluzia? Am putea spune: „Invariabilă." Starea de rapport este un proces în care ambii „participanţi" se influenţează unul pe celalalt, fiecare element influenţează şi este influenţat de alte elemente. Este esenţial de reţinut faptul că rapportul este **un proces, nu este o funcţie liniară de tip cauză-efect.**

Una din presupoziţiile NLP esenţiale când ne gândim la rapport este: „Fiecare om are propriul model despre lume, model la care se raportează în permanenţă". Harta nu este teritoriul. Nu există doi oameni identici şi nici experienţele lor nu sunt identice. Prin urmare, când cineva comunică un anumit lucru, mai întâi îşi va construi o hartă asupra teritoriului – va construi propria percepţie asupra realităţii.

Ceea ce se comunică este **percepţia, nu realitatea!** Astfel, un bun comunicator va şti cum să se adapteze astfel încât să recepţioneze acest mesaj, această percepţie – iar acest lucru se poate face atunci când acel comunicator reuşeşte **să „decodifice", să recunoască şi să respecte harta persoanei** care încearcă să-i comunice un anumit fapt.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Există patru aspecte esenţiale ale rapportului:

- acordarea şi dezacordarea („matching and mismatching")
- oglindirea („mirroring")
- temporarea („pacing")
- ghidarea („leading")

Acordarea - matching

Acordarea în NLP este ceea ce se numeşte o „abilitate de interactivitate". Simplu spus se referă la procesul de reflectare a patternurilor comportamentale şi cognitive ale unei persoane.

Patternurile comportamentale includ poziţia corpului (postura), vocea (ton, timbru, volum, tempo), respiraţia (ritm, amplitudine), mişcări specifice (ticuri), expresii faciale, gestică şi aşa mai departe. Patternurile cognitive se referă la credinţe, valori, reguli, strategii („programe") care sunt reflectate în comunicare prin cuvinte cheie, expresii şi cuvinte preferate (în engleză numite „pet phrases"), predicate senzoriale (cuvinte care sunt legate direct de cele 5 sisteme reprezentaţionale – spre exemplu cuvântul „luminos" este un predicat vizual, „moale" este unul kinestezic şi „gălăgios" unul auditiv) şi alte elemente.

Este important să ne dezvoltăm capacitatea de acordare pentru că este primul pas în stabilirea rapportului. Acordarea conferă sentimentul că avem ceva în comun – ne comportăm şi gândim aproximativ la fel. Tot aşa cum acordăm o chitară pentru a „suna" bine, corect, melodios, la fel este necesar să „ne acordăm" cu persoana care încearcă să ne comunice un lucru, pentru a putea stabili o legătură iniţială şi pentru a „seta scena" pentru „un concert" de calitate, pentru o comunicare eficientă şi plăcută.

Din nou este nevoie să ne amintim de cadrul ecologic. Acţionaţi cu respect. Nu este vorba de „faceţi toţi ce fac şi eu". De cele mai multe ori este suficient să acordăm câteva elemente cheie (precum postura, expresiile şi predicatele senzoriale) pentru a pune bazele unui rapport profund. Nu este recomandat să imitaţi până în cel mai mic detaliu persoana din faţa voastră. La început va fi, pentru mulţi, foarte inconfortabil şi nepotrivit. Cu timpul abilitatea se dezvoltă şi o faceţi inconştient. Deja facem acest lucru, inconştient, toţi dintre noi.

Nu aţi observat niciodată pe stradă două (sau mai multe) persoane care merg **exact** în acelaşi ritm, de parcă ar merge la pas de defilare? Priviţi doi îndrăgostiţi care stau la masă la o cină romantică, sau pe o bancă în parc. Parcă au aceeaşi poziţie, aceeaşi postură, acelaşi ritm al respiraţiei şi folosesc cam aceleaşi cuvinte şi gândesc aproximativ la fel.

Bineînţeles, ei nu ştiu că fac NLP şi stabilesc şi dezvoltă rapport. O fac inconştient, natural. Pur şi simplu se simt bine, se creează o atmosferă foarte plăcută şi o stare de armonie, de înţelegere şi respect reciproc. Adică se creează rapport.

Uneori, este la fel de folositor să facem „dezacordare" („mismatching") pentru „a rupe" rapportul. Este procesul exact opus acordării. De ce am vrea să facem acest lucru? Poate nu vrem să vorbim cu persoana respectivă şi putem evita conversaţia subtil, prin dezacordare care rupe rapportul. Sau poate dorim să ne detaşăm de o anumită persoană – este ceea ce fac medicii, în special chirurgii. Ar fi extrem de neplăcut ca un medic chirurg să intre în rapport cu pacientul care tocmai trebuie să intre în sala de operaţii. Ceea ce se transmite prin rapport este şi starea celui de lângă tine. Cea mai puternică stare „învinge", cea mai puternică stare influenţează.

Dezacordarea şi ruperea de rapport pot fi folositoare unui manager care nu are timp de pierdut într-o conversaţie cu o anumită persoană. Sau invers – un subordonat care s-a cam săturat de conversaţia cu şeful. Încă o dată, atenţie la cadrul ecologic! Acţionaţi cu respect şi cu discernământ. Poate că nu e ecologic să te uiţi pe fereastră în timp ce şeful tău este verde de supărare după ultima ta ispravă şi încearcă să-ţi vorbească!

Dezacordarea se face de cele mai multe ori în trepte, de la intensitate mică la mare. Dacă, spre exemplu, doriţi să încheiaţi o conversaţie unde a fost stabilit un rapport profund, nu este indicat să rupeţi rapportul brusc şi evident – adică să vă ridicaţi de la masă şi să plecaţi! Dezacordaţi în trepte, crescând intensitatea. Puteţi să începeţi a micşora timpul în care aveţi contact vizual, să schimbaţi apoi din postură, să schimbaţi vocea. Este esenţial ca în momentul în care încheiaţi o discuţie de orice fel, cu orice persoană în orice situaţie, să plecaţi într-o stare neutră, nu într-o stare total lipsită de rapport. De fapt, **încercaţi ca tot timpul să încheiaţi o discuţie în rapport! Este foarte important pentru că starea de final se „ancorează".**

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Oglindirea - mirroring

Oglindirea este procesul de reflectare a patternurilor comportamentale ale unei persoane. Este o formă de bază a procesului de „ghidare". Oglindirea presupune a urma persoana din faţa ta şi a-i acorda postura, gesturile, vocea, mimica şi aşa mai departe. Dacă oglindiţi perfect, atunci veţi avea acelaşi pattern de respiraţie cu persoana respectivă. În acest moment se stabileşte un rapport profund.

Oglindirea, după cum se poate observa, poate fi considerată ca parte a procesului de acordare şi se referă la acordarea patternurilor comportamentale (fizice) ale persoanei.

Temporarea - pacing

Acest proces presupune identificarea şi recunoaşterea comportamentelor persoanei în comunicare. Termenul de „temporare" poate fi aplicat atât la nivel de **relaţie,** cât şi la nivel de **sarcină.**

Când este vorba de relaţie, temporarea presupune stabilirea rapportului prin acordare şi oglindire, aşa cum am vorbit anterior. Când este vorba de sarcină, temporarea presupune folosirea strategiei mentale deţinută de o anumită persoană. Scopul este de a înţelege modelul despre lume al persoanei şi de a crea premisele ghidării acelei persoane către o anumită destinaţie.

Ghidarea - leading

Ghidarea presupune încercarea de a influenţa persoana să ia o decizie în a se schimba. În practică, ghidarea nu este niciodată luată separat de temporare. Atunci când faci temporare, încerci să intri în pielea celuilalt, să experimentezi cum este să trăieşti în modelul său despre lume. Comunici cu el prin limbajul lui şi gândeşti ca el. Atunci când ghidezi, încerci să îl influenţezi către un nou comportament şi către o nouă gândire. Ghidarea este posibilă doar printr-o temporare precisă.

Un exemplu elocvent în acest sens este dat tot de o povestire avându-l ca actor principal pe Milton Erickson care a tratat un bărbat care plângea foarte mult şi avea un tic prin care îşi mişca mâinile înainte şi înapoi la nivelul pieptului. Erickson l-a privit şi i-a spus că înţelege că este un om care a avut si momente bune, şi momente rele şi i-a cerut să îşi mişte mâinile în sus şi în jos, nu înainte şi înapoi. Apoi i-a pus câte o bucată de şmirghel în cele două mâini şi l-a aşezat în faţa unei plăci de lemn nefinisată pentru a o lustrui. Făcând acest lucru, bărbatul s-a oprit din plâns pentru că acum făcea ceva folositor şi era concentrat pe ceva productiv. Ulterior, omul a început să graveze în lemn şi făcea piese de şah pe care le vindea. După un an de la tratament omul făcuse 10.000$ în industria imobiliară.

Exerciţiu de rapport

Se lucrează în grupuri de câte 3 persoane – A, B şi C. După fiecare „rundă" se schimbă rolurile, astfel încât fiecare din cele trei persoane să fie pe rând în câte o poziţie A, B şi C.

Persoana A este cea care alege un subiect de discuţie preferat – fie o anumită temă (un hobby), fie vorbeşte despre un anumit eveniment (o vacanţă) – important este să fie ceva despre care vorbeşte cu plăcere timp de aproximativ 10 minute. Persoana B pune întrebări şi încearcă să fie interesată de subiectul discutat de A. Persoana C observă procesul şi nu intervine în nici un fel decât la sfârşit, în sesiunea de feedback.

Exerciţiul se desfăşoară astfel:
1. Pentru primele 2 minute B face acordare şi intră în rapport cu A. B acordează cel puţin aceste trei elemente: postura (poziţia corpului), tonul şi tempoul vocii şi 1-2 gesturi (dacă este cazul).

2. Pentru următoarele 2 minute, B face dezacordare şi rupe rapportul.

3. Pentru ultimele 2 minute, B reintră în rapport prin (re)acordare.

Este esenţial să terminaţi exerciţiul în rapport! La sfârşit, C oferă feedback: ce i-a plăcut, dacă A şi B au fost în rapport, ce ar face diferit pentru a stabili şi mai bine rapport. Feedback-ul se dă cu elemente specifice – spre exemplu C poate spune ceva de genul: „Mi-a plăcut că atunci când A şi-a încrucişat picioarele, tu [adică B] l-ai urmat pentru a menţine rapportul".

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Decodificarea comunicării	**1**
➢ Descifrarea limbajului: Modelul Meta	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut_ciurea@hotmail.com

Descifrarea limbajului: Modelul Meta

O parte deosebit de importantă a comunicării este bineînţeles limbajul. Deşi, după cum se ştie, cuvintele pe care le spunem formează doar aproximativ 7% din comunicare, ele sunt foarte importante. În plus, există momente şi medii de comunicare în care cuvintele au o pondere covârşitoare în comunicare – spre exemplu un articol scris pe Internet sau o convorbire telefonică.

Comunicatorii buni cunosc importanţa cuvintelor, a limbajului şi ştiu cum să le folosească pentru a-şi atinge scopul. Este interesant că **limbajul este ca o sabie cu două tăişuri** – poate fi folosit fie pentru precizia sa, fie pentru imprecizia sa. Uneori este util să fim precişi, să spunem lucrurilor pe nume şi să dăm informaţii exacte şi pertinente. Alteori, este mult mai folositor să lăsăm loc pentru interpretare, să avem un limbaj vag, uşor hipnotic.

Pentru aceste două feţe ale comunicării creatorii NLP au dezvoltat cele două modele aflate în oglindă – Modelul Meta („Meta Model") pentru precizie şi Modelul Milton („Milton Model") pentru limbaj vag, hipnotic. Cu toate că există numeroase situaţii în mediul de afaceri când este necesară implementarea unui limbaj vag, nu voi trata în acest curs Modelul Milton, aplicaţiile acestuia în mediul business fiind subiectul unui proiect separat.

Cele două modele sunt foarte asemănătoare ca structură, ambele fiind de fapt o colecţie, o serie de categorii (patternuri) de limbaj fie pentru a descrie şi crea precizie (în cazul Modelului Meta), fie cu scopul de a comunica în termeni vagi, generali sau a induce transa (în cazul Modelului Milton).

În esenţă, Modelul Meta identifică patternuri de limbaj prin care putem înţelege mai bine propria harta (prin introspecţie, prin decodificarea dialogului interior) şi hărţile celor din jurul nostru. Prin urmare, presupoziţia centrală care stă în spatele acestui model este „harta nu este tot una cu teritoriul". După cum am mai spus, fiecare om are propria percepţie asupra realităţii – îşi creează o hartă asupra teritoriului. Iar acest proces se realizează cu ajutorul creierului (prin simţuri – sisteme reprezentaţionale, în special) şi prin limbaj.

Este important şi util să avem în vedere şi celelalte presupoziţii NLP când aplicăm Modelul Meta, în special presupoziţiile cu referire directă la comunicare.

În majoritatea timpului limbajul pe care îl exprimăm în exterior (limbajul folosit în comunicarea cu cei din jurul nostru) este unul „de suprafaţă". Spre exemplu, cineva poate spune: „Ea a venit târziu astăzi la muncă." Acest lucru poate însemna o sumedenie de lucruri. La nivel „adânc", limbajul sună aproximativ în acest mod: „Maria, reprezentantul de vânzări pentru Bucureşti, a avut un accident de maşină în dimineaţa aceasta în timp ce venea către birou şi prin urmare a fost nevoită să întârzie o oră." Detaliile care se pot adăuga la fiecare element sunt practic în număr nelimitat. De aceea **este o artă să ştii să comunici exact cât, când şi cum este nevoie!**

De multe ori intrăm în necazuri pentru că punem prea mare preţ pe cantitatea de energie folosită în structura limbajului. Transmitem de cele mai multe ori prea puţine informaţii şi acest lucru poate să inducă în eroare şi/sau poate să ne coste destul de scump. Este totuşi un proces normal, firesc, recunoscut de către psihologi şi de către lingvişti. Pe scurt, el se poate numi „simplificarea limbajului" şi presupune trei sub-procese:

- **generalizarea** – procesul prin care elemente specifice ale hărţilor noastre se extrag din experienţele ce le includ şi devin elemente ce reprezintă o întreagă categorie de fenomene. Se creează astfel cunoscutele generalizări prin care foarte puţină informaţie precisa este transmisă.
- **eliminarea (sau omisiunea)** – procesul prin care selectăm anumite elemente pe care ne focalizăm, eliminând din limbaj o serie de alte informaţii care pot fi chiar esenţiale în comunicare.
- **distorsionarea** – procesul prin care facem schimbări de informaţii (senzoriale) în experienţele noastre. Este procesul prin care au fost produse creaţiile artistice. Abilitatea de a distorsiona realitatea percepută (experienţa noastră) este esenţială în orice activitate creativă – fie că este vorba de o pictură, o carte, brainstorming sau o invenţie.

Astfel, modelul identifică 12 patternuri de limbaj din cele trei categorii, care pot fi grupate fie după cele trei categorii de mai sus, fie după trei categorii propuse de către Bandler şi Grinder în „The Structure of Magic I", cartea în care se definesc cele 12 patternuri. În acest curs voi prezenta clasificarea iniţială făcută de cei doi autori în cartea mai sus menţionată. La fiecare pattern este dat un exemplu de „contra-atacare" a afirmaţiei cu scopul de a clarifica limbajul şi de a „scăpa" de limbajul vag transmis conştient sau inconştient.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Categoria I: Acumularea de informaţii

1. **Eliminare.** De multe ori o mare parte de informaţii este lăsată la o parte şi nu este transmisă. „Vânzările au crescut" nu este cel mai fericit caz de informaţie precisă. Astfel, o serie de elemente au fost eliminate din structura limbajului: cu cât au crescut, faţă de ce perioadă au crescut, care au fost factorii care au condus la creşterea lor şi aşa mai departe. Este un tip de afirmaţie cunoscut de către cei mai mulţi manageri.
   Contra-atacare: „Cu cât exact au crescut vânzările?", „Faţă de ce perioadă au crescut vânzările?"

2. **Index referenţial nespecificat.** Termenul „index referenţial" desemnează acele elemente (oameni, lucruri, evenimente, situaţii) la care se referă afirmaţia. Acest index referenţial poate fi neclar sau poate lipsi cu totul din afirmaţie. „Agenţii de vânzări sunt stresaţi şi au o viaţă dezordonată" este un exemplu în acest sens. În acest caz indexul referenţial (agenţii de vânzări) este nespecificat pentru că nu se ştie care anume agenţi de vânzări sunt stresaţi şi duc o viaţă dezordonată. De multe ori comportamentul a 2-3 oameni devine comportamentul întregii colectivităţi, fiind astfel distorsionată realitatea. Tot în acest sens există tendinţa de a depersonaliza grupurile – câţiva indivizi devin „oamenii", câţiva bărbaţi fără scrupule devin „bărbaţii" – „Oamenii sunt de fapt cam proşti", „Bărbaţii chiar sunt nişte porci!"
   Contra-atacare: „Care anume din agenţii de vânzări sunt stresaţi şi au o viaţă dezordonată?"

3. **Verb nespecificat.** În acest caz verbul care exprimă acţiunea în sine este neclar sau total eliminat. „Avem nevoie de 3 milioane $ pentru a ne dezvolta în continuare" nu specifică exact cum anume cele 3 milioane ne vor ajuta să ne dezvoltăm. Astfel, este foarte greu să luăm o decizie cu privire la modul de acţiune al companiei în viitor. Majoritatea deciziilor eronate la nivelul companiilor au în spate multe verbe nespecificate.
   Contra-atacare: „Care sunt acţiunile necesare pentru a ne dezvolta în continuare cu 3 milioane $?"

4. **Nominalizare.** Aceasta este un proces prin care o anumită activitate sau relaţie (verb, adverb) este reprezentată printr-un substantiv. Există o întreagă colecţie de nominalizări în limbajul uzual şi în cel de afaceri. Valorile sunt nominalizări: libertatea, pacea, adevărul, prosperitatea – toate sunt nominalizări. Pentru a testa dacă un anumit substantiv este o nominalizare, putem face **„Testul VAKOG",** cum îi spun eu. Testul presupune 5 întrebări: pot să **vad,** să **aud,** să **simt,** să **miros** sau să **gust** libertatea, spre exemplu? Sau pacea, adevărul sau prosperitatea? Nu mă refer aici la modul figurat („a simţi mirosul libertăţii"), ci la modul propriu, dacă simţurile mele îmi pot spune efectiv cum arată, cum sună, cum se simte, cum miroase şi ce gust are libertatea. Dacă nici un simt nu îmi poate da efectiv informaţii despre un anumit substantiv, atunci acel substantiv este o nominalizare.
   Contra-atacare: „Cum percepi libertatea?", „Ce trebuie să se întâmple pentru a te simţi liber?"

5. **Index referenţial general.** În acest caz indexul referenţial este generalizat asupra întregii colectivităţi. „Toţi şefii sunt nişte neruşinaţi!" este un exemplu concludent. Mai grav este atunci când un manager gândeşte ceva de genul „Toţi subordonaţii mei sunt nişte incompetenţi".
   Contra-atacare: „Chiar toţi şefii sunt nişte neruşinaţi?", „Nu ai avut nici un şef cumsecade?"

Categoria II: Setarea şi identificarea limitelor

1. **Cuantificator universal.** Din această grupă fac parte cuvinte precum: toţi/toate, fiecare, întotdeauna, niciodată, oricine, orice, nici unul/una şi aşa mai departe. Ele sunt generalizări ale anumitor evenimente, comportamente şi relaţii asupra întregii colectivităţi. „Angajaţii mei nu vor învăţa niciodată să facă tot ce le spun" este un exemplu foarte bun în acest sens.
   Contra-atacare: „Nu a fost un moment când angajaţii tăi au învăţat măcar ceva din ce le-ai spus?"

2. **Operator modal.** Aceşti operatori modali nu sunt altceva decât reguli şi limite pe care ni le impunem la nivel inconştient. Sunt două categorii de operatori modali: de necesitate şi de posibilitate. Necesitatea este exprimată de operatori modali precum: (nu) trebuie, ar fi cazul să, este necesar, este nevoie să etc. Posibilitatea este exprimată prin: (nu) pot, (nu) se poate, imposibil, posibil şi aşa mai departe. „Nu pot să vând produsul ăsta", „Trebuie să învăţ limba franceză" sunt două exemple pentru operatorii modali (posibilitate, respectiv necesitate).
   Contra-atacare: „Ce anume te opreşte în a vinde produsul?", „Ce se va întâmpla dacă nu înveţi limba franceză?"

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Categoria III: Structura semantică

1. **Echivalenţa complexă.** Este cazul unor două experienţe care devin atât de legate una de cealaltă, încât la nivelul de suprafaţă a comunicării individului ele devin echivalente şi transmit acelaşi mesaj. Afirmaţia „Vânzările de săpun au scăzut brusc luna trecută, compania noastră se află în necazuri mari" pune egal între scăderea bruscă a vânzărilor şi necazurile mari ale companiei. Acest lucru poate fi adevărat în măsura în care se demonstrează acest lucru. De cele mai multe ori însă este vorba doar de harta celui care face afirmaţia, nu de realitate. Este posibil, spre exemplu, ca vânzările de săpun să reprezinte doar 10% din cifra de afaceri a companiei!
   Contra-atacare: „Ce influenţă au vânzările de săpun asupra necazurilor companiei?"

2. **Presupoziţia.** În spatele oricărei afirmaţii există cel puţin o presupoziţie. Spre exemplu, pentru ca afirmaţia care tocmai s-a încheiat să fie adevărată, am presupus o multitudine de lucruri: că orice afirmaţie are o structură adâncă (îi putem vedea „spatele", ce e dincolo de suprafaţă), că oamenii pot face afirmaţii, că există presupoziţii şi aşa mai departe! Presupoziţia este ca o axiomă – ceva ce trebuie să fie real şi adevărat pentru ca mesajul să fie înţeles. „Îmi aduci raportul de vânzări astăzi sau mâine?" este un mesaj care presupune că raportul acela va fi pe biroul managerului, indiferent că asta se va întâmpla azi sau mâine. Totodată presupune faptul că el poate fi redactat de către subordonat.
   Contra-atacare: „Nu pot să vi-l aduc poimâine?"

3. **Cauză-efect.** Există multe afirmaţii care nu sunt într-o relaţie de cauză-efect, deşi la nivel de suprafaţă asta se transmite. „Şeful mă supără!" este poate una dintre cele mai des întâlnite structuri cauză-efect. Nimeni nu te poate supăra sau face fericit. Eşti influenţat de către cineva în acest sens şi în ultimă instanţă **tu iei decizia** te a accesa o stare de supărare sau de fericire.
   Contra-atacare: „Ce anume din comportamentul şefului tău te face să intri într-o stare de supărare?"

4. **Citirea minţii.** În acest caz este vorba despre o afirmaţie intuitivă, bazată pe indicii proprii celui care o transmite, proprii hărţii lui. Ceea ce se întâmplă este că un individ pretinde că ştie ce gândeşte, ce simte şi ce vrea să spună un alt individ. „Şeful meu nu mă mai consideră un angajat valoros" este un bun exemplu. Aceasta poate fi în esenţă o presupunere pentru că realitatea poate fi alta – ceva din comportamentul şi comunicarea şefului a făcut ca subordonatul să ajungă la această concluzie.
   Contra-atacare: „Cum ştii acest lucru?", „Ce anume te face să crezi asta?"

5. **Performativ pierdut.** Din acest grup fac parte generalizări pe care indivizii le fac bazându-se pe propriile hărţi şi pe ceea ce este transmis din generaţii în generaţii – dogme, paradigme. Răspunsul la aceste performative pierdute de obicei este: „Cine spune asta?", „Pe ce te bazezi când faci afirmaţia asta?". Performativul pierdut poate induce pe cineva în eroare foarte uşor: „Aşa trebuie să faci asta!"
   Contra-atacare: „Cine spune ca aşa trebuie să fac asta?", „Pe ce te bazezi când spui asta?"

Exerciţiu pe Meta Model

1. Pentru fiecare din cele 12 patternuri generaţi câte 3 exemple şi scrieţi-le pe foi de hârtie. La fiecare pattern, scrieţi alăturat şi contra-atacarea potrivită. Ghidaţi-vă după exemplele din curs şi fiţi creativi. Luaţi exemple din viaţa voastră personală şi profesională. Lucraţi individual, timp de 30 de minute – câte 10 minute la fiecare din cele 3 categorii din Meta Model.
2. Formaţi apoi grupuri de câte 3 persoane: A, B şi C. Schimbaţi între voi foile, astfel încât să vă familiarizaţi cu cât mai multe exemple de afirmaţii şi contra-atacări pe toate cele 12 patternuri. Apoi recuperaţi-vă foile voastre.
3. Etapa 1:
   - A – citeşte un exemplu din categoria I a Meta Modelului (Acumularea de informaţii)
   - B – identifică ce tip (pattern) este
   - C – oferă contra-atacarea potrivită
4. Etapa 2:
   - A – citeşte un exemplu din categoria II a Meta Modelului (Setarea şi identificarea limitelor)
   - B – identifică ce tip (pattern) este
   - C – oferă contra-atacarea potrivită
5. Etapa 3: analog ca la 3 şi 4, A citind din categoria III – Structura semantică, B identifică patternul şi C contra-atacă corespunzător. Se continuă paşii 3-5 până când fiecare persoană a trecut de cel puţin 6 ori prin fiecare poziţie (A, B şi C).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Strategii motivaţionale	**1**
➢ Motivarea prin NLP	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Strategii motivaţionale

Motivarea prin NLP

Nu este nevoie să amintesc munca depusă de către mulţi autori în direcţia descoperirii „secretelor" motivării – fie că este vorba despre motivarea personalului sau auto-motivare. Se pot scrie cărţi întregi doar despre acest subiect.

În schimb mă voi limita în acest capitol la doar câteva din elementele noi aduse de NLP în domeniu. De fapt, ca în multe alte subiecte, NLP nu vine cu lucruri total ieşite din tipare tocmai pentru că NLP presupune modelarea excelenţei, extragerea strategiilor de succes ale marilor performeri. Astfel, pe măsură ce veţi pătrunde în esenţa tehnicilor şi principiilor NLP, veţi constata cu uimire că deja ştiţi NLP! Este vorba aşadar mai mult despre o conştientizare a proceselor decât o recreare sau redefinire a lor.

NLP nu „reinventează roata". NLP doar ne învaţă cum să punem roata care trebuie la maşina care trebuie pentru a obţine performanţe optime. De cele mai multe ori nu este vorba de „programare neuro-lingvistică", ci mai curând de **„reprogramare neuro-lingvistică"** pentru că toate resursele sunt în noi şi deja avem modele pe care le putem urma pentru a atinge performanţa, excelenţa.

Domeniul motivării nu face excepţie de la regulă. Am avut momente în viaţă când am fost foarte motivaţi. În spiritul NLP „clasic", tot ce avem nevoie este să accesăm starea resursă din trecut (motivarea, în acest caz), să o aducem în prezent şi să o instalăm în viitor pentru a influenţa rezultatul acţiunilor noastre.

Poate cea mai cunoscută teorie în privinţa motivării este propusă de Sigmund Freud prin al său **„principiu al plăcerii",** considerat de Freud drept principalul mecanism în motivare. Principiul acesta postulează faptul că indivizii sunt conduşi, motivaţi **spre experienţele plăcute** şi **demotivaţi de experienţele neplăcute.**

Acest principiu este numit în NLP **„direcţia motivării"** sau **„metaprogramul «plăcere-durere»"** (despre metaprograme voi discuta în partea a doua a capitolului).

În plus faţă de „plăcere" şi „durere", există alte elemente esenţiale asociate conceptului motivării printre care „nevoile" sunt foarte importante. După cum menţionează Robert Dilts, din punctul de vedere al NLP Sistemic, nevoia unui sistem de a-şi menţine echilibrul intern („homeostazia") este una din sursele fundamentale ale motivării în cazul organismelor (nu doar a omului). Potrivit teoriilor cibernetice, devierea de la o stare dorită duce automat la măsuri de corectare corespunzătoare, în scopul de a se reatinge starea dorită.

Este important totodată să separăm teoria NLP în privinţa motivării de teoriile motivării bazate pe principiul arcului reflex. Acestea din urmă postulează faptul că motivarea este în esenţă de natură mecanică şi este „programată" printr-o serie de repetiţii şi stimulente externe. Aceste teorii ale învăţării şi motivării, bazate pe principiul arcului reflex, se centrează pe oferirea unor anumiţi stimuli oamenilor, cum sunt: recompense financiare, anumite beneficii, recunoaştere, laudă etc. Multe cercetări desemnate susţinerii acestor teorii s-au făcut pe şoareci, porumbei şi câini şi nu reuşesc să ia în vedere numeroasele fenomene ale motivării care sunt independente de stimulii externi.

În comparaţie cu teoriile bazate pe principiul arcului reflex, NLP aduce în discuţie principiul T.O.T.E. (discutat în capitolul „Planificare strategică", subcapitolul „Strategii pentru succes"), model care stă la baza învăţării şi motivării din perspectiva NLP. **Comportamentul este condus de un anumit scop, ţel,** şi mai puţin de stimulii externi. Astfel, **„motivaţia"** (elementul care motivează) este scopul, ceea ce trebuie atins, şi nu un stimul exterior.

Pe această bază NLP construieşte şi celelalte elemente ale motivării. Astfel, este adăugată **„programarea mentală"** pe care o avem. Am vorbit deja despre sistemele reprezentaţionale (VAKOG) şi despre submodalităţi (culoare – V, luminozitate – V, volum – A, textură – K şi aşa mai departe) şi am postulat faptul că hărţile noastre mentale sunt construite din aceste „cărămizi". Tocmai de aceea aceste elemente ale hărţilor noastre care sunt de fapt reprezentările noastre interne asupra realităţii (obiecte, comportamente) sunt cele care influenţează percepţia noastră asupra lucrurilor „pozitive", „plăcute", „dorite" şi, bineînţeles, asupra lucrurilor opuse lor – „negative", „neplăcute", „nedorite". Modul specific în care sunt „setate", „programate" submodalităţile în mintea noastră determină modul în care acţionăm cu privire la un anumit lucru (obiect, comportament).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Cu alte cuvinte, putem motiva în direcţia unui anumit comportament prin **modificarea stării (statusului, programării) sistemelor reprezentaţionale şi submodalităţilor aferente.**

Un alt aspect important al motivării este dat de setul de **credinţe, valori şi reguli** pe care fiecare din noi îl avem. De fapt, mulţi experţi NLP consideră acest nivel neurologic (a se revedea ultimul subcapitol din „Planificarea strategică") ca fiind punctul de plecare în teoria motivării prin NLP. Este nivelul care răspunde la întrebarea **„De ce acţionăm în acest fel?"**

Valorile şi credinţele stabilesc modul în care noi dăm **valoare şi semnificaţie** lucrurilor din jurul nostru şi nouă înşine. În consecinţă, selectăm anumite programe mentale şi comportamente în conformitate cu limitele pe care ni le **auto-impunem** prin credinţe, valori şi reguli. Da, noi ne creăm regulile şi noi ne alegem în ce să credem şi ce valori să avem. Astfel, putem să alegem credinţe, valori şi reguli care să fie **potenţatoare,** care să ne confere forţă şi motivare sau, dimpotrivă, putem să le alegem în aşa fel încât să fie limitative!

Nu în ultimul rând, NLP identifică şi propune un nou concept: **metaprogramele.** Acest aspect este atât de important încât am rezervat partea a doua a capitolului pentru el.

Astfel, există trei elemente implicate în procesul de comunicare: oamenii, mesajele şi mediile de comunicare.

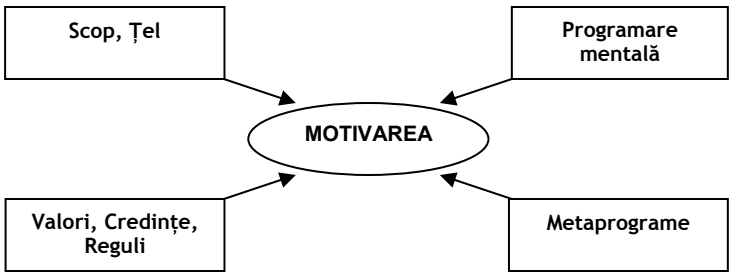

Fig. 15 - Elementele motivării din perspectiva NLP

Strategii de motivare

Acestea fac parte din cele 7 clase de strategii identificate în NLP – celelalte includ strategiile de: **învăţare, memorare, decizie, creativitate, realitate** şi **convingere.**

După cum am descris pe larg în capitolul de planificare strategică, aceste „strategii" nu sunt altceva decât nişte „programe", o serie de paşi, de operaţii (de natură cognitivă) prin care se trece pentru a se atinge un anumit rezultat dorit.

Strategiile de motivare asistă oamenii în a crea aşteptări pozitive, prin proceduri care direcţionează sursele de motivare proprii persoanei. Strategiile de motivare sunt formate în jurul credinţelor si valorilor cheie ale persoanei. Pentru a determina aceste elemente cheie, putem să ne putem întrebări precum: „Care este lucrul care mă inspiră?", „Ce anume mă motivează?", „Care sunt lucrurile pentru care mă dau jos din pat dimineaţa?"

Răspunsurile vor fi diferite de la om la om, sub formă de valori. Dacă răspunsurile la aceste întrebări sunt vagi, folosiţi Modelul Meta pentru a descoperi ce valori se „ascund" în spate. Asemenea valori pot include: recunoaştere, acceptare socială, dragoste, libertate. De fiecare dată încercaţi să identificaţi **valorile reale, adevărate,** nu **valorile-mijloc („means values").** Valorile-mijloc sunt acele elemente care ne dau acces la valorile reale. Cel mai folosit exemplu în acest sens este dat de bani: nu ne dorim banii în sine, **ci dorim ceea ce ne pot aduce banii:** recunoaştere socială, libertate financiară, timp liber etc.

Este esenţial modul în care fiecare din noi ne definim aceste elemente de motivare. Pasul următor este **conectarea dintre scop şi valoare:**

„Scopul meu *_____ mă va ajuta să am acces la* ***valorile mele*** *_____ pentru că între ele există următoarea conexiune _____."*

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

În NLP se lucrează foarte mult cu sistemele reprezentaţionale, tocmai pentru că ele ne formează hărţile despre lume. Chiar dacă unele valori sunt unanim acceptate de o colectivitate, ele sunt percepute tot subiectiv, fiecare din noi având o altă „definiţie" pentru libertate, recunoaştere sau dragoste.

Iar această „definiţie" este „bazată pe simţuri", „sensory-based" cum spun englezii. Astfel, este nevoie să ne întrebăm:

„Cum ştiu că un anumit comportament se potriveşte cu această valoare?"

Răspunsurile sunt date în termeni de sisteme reprezentaţionale. Pentru a exemplifica, să ne gândim la reclamele pe care le vedem la televizor în fiecare zi. Gândiţi-vă la o anume reclamă care vă place şi care v-a îndemnat să mergeţi să cumpăraţi produsul. *Ce anume din spotul respectiv v-a inspirat să mergeţi să cumpăraţi produsul? A fost vorba de* ***culoare, luminozitate, muzică, voce, mişcare, cuvinte*** *sau altceva?* Acestea sunt, va amintiţi, submodalităţile corespunzătoare sistemelor reprezentaţionale.

NLP nu se rezumă doar la teorie, ci oferă tehnici şi metode specifice de „implementare" a teoriilor la nivelul indivizilor şi organizaţiilor. Deja am discutat şi am prezentat anterior în curs o mare parte din tehnicile esenţiale. Pentru definirea completă şi potenţatoare a scopurilor am prezentat Modelul POSIE, dezvoltat pe baza teoriilor NLP de către Julie Hay. Totodată multe tehnici prezentate în curs includ paşi în care sunt folosite sistemele reprezentaţionale şi sunt modificate submodalităţile (un simplu exemplu în acest sens este „Transpunerea viziunii în acţiune"). Valorile, credinţele şi regulile fac parte din modelul Nivelelor Neurologice şi sunt incluse şi în alte modele deja prezentate.

Urmând ca în rândurile următoare să prezint metaprogramele, avem astfel o imagine de ansamblu a ceea ce înseamnă motivare din perspectiva NLP şi, mai mult decât atât, avem la dispoziţie „uneltele" prin care să putem teoria în aplicare, fie că este vorba de motivarea noastră sau a echipei.

Exerciţiu: strategie de motivare

În continuare voi prezenta un exerciţiu care lucrează cu principiile motivării prezentate anterior. Exerciţiul este o strategie de motivare simplă, care asistă oamenii în luarea deciziilor şi auto-motivare.

1. Imaginează-ţi pentru câteva momente că deja ai atins un anumit ţel propus care îţi aduce satisfacţii deosebite! Asociază-te în acea stare – ca şi când ai fi într-un film şi ai privi totul prin ochii personajului principal: tu! Vezi, auzi şi simte totul ca şi când ar fi real; experimentează pe pielea ta această stare.

2. Pe măsură ce faci acest lucru, focalizează-te pe trăsăturile senzoriale ale experienţei tale, astfel încât starea să devină şi mai plăcută, şi mai motivantă. Lucrează pe submodalităţi, astfel încât să sporeşti efectul pozitiv al experienţei. Adaugă mai multă culoare, luminozitate, schimbă sunetele (volum, timbru, tonalitate, inflexiuni), modifică senzaţiile kinestezice şi cuvintele. Identifică exact care sunt acele elemente pe care dacă le modifici sporesc intensitatea experienţei, o fac mai plăcută, mai motivantă.

3. După ce ai trecut prin toate cele 5 sisteme reprezentaţionale şi ai identificat submodalităţile care au impact, aplică modificările şi experimentează pentru câteva momente această stare din ce în ce mai motivantă.

4. Rememorează aceste sentimente, aceste trăiri pe măsură ce te imaginezi făcând acele lucruri care te vor ajuta să îţi atingi obiectivul.

Focalizarea este aşadar pe elementele motivatoare – pe rezultat, pe scop, pe vis. Focalizarea nu este pe seria de comportamente necesare în atingerea obiectivului. Bineînţeles, mijloacele sunt foarte importante. Scopul este chiar mai important! Atunci când ai un „de ce", acel „cum" vine aproape de la sine. Este cel puţin caraghios să ne gândim că putem ochi o ţintă dacă nu o vedem, dacă nu ştim unde este. În plus, satisfacţia pe care o am atunci când ochesc ţinta trebuie să fie motivantă, altfel nu voi învăţa niciodată cum să trag bine la ţintă, pentru că voi considera că nu merită efortul.

Totodată, după cum am spus şi în secţiunea dedicată Modelului POSIE, este mult mai util să definim ceea ce dorim, nu să încercăm să definim ceea ce nu dorim! Este ca şi când am încerca să nimerim ţinta spunându-ne: „Nu vreau să ochesc copacul acela, casa aceea, nici copacul celalalt, nici acolo, nici aici..." Este mult mai uşor şi util să spun: „Vreau să ochesc fix în centrul cercului roşu din centrul ţintei din faţa mea." De ce aş face asta? „Pentru că astfel voi obţine medalia de aur la concurs!" Iar medalia de aur îmi va aduce mult doritele valori: recunoaştere, dragoste... succes!

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Strategii motivaţionale
- Metaprogramele 1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Metaprogramele

Am vorbit deja despre strategii şi despre sistemele reprezentaţionale şi am observat că fiecare are un mod preferat de a acţiona, determinat de mai multe elemente (a se vedea figura 15). Metaprogramele desemnează o „macro-strategie", un „macro-program". După cum am menţionat anterior, cuvântul „meta" în NLP se traduce prin „despre". Astfel, metaprogramele sunt programe despre programe. Sunt tot strategii care includ alte strategii.

Cei familiarizaţi cu Tehnologia Informaţiei se pot gândi la aceste metaprograme ca şi când ar fi un fel de Microsoft Windows pentru noi – un sistem de operare. Ele sunt „proceduri", „strategii" care setează „mediul" pentru alte proceduri şi strategii, exact la fel cum face un sistem de operare pentru computer.

Astfel, la fel cum un sistem de operare determina regulile şi relaţiile dintre diferitele programe care rulează în computer, la fel şi **metaprogramele determină calitatea şi relaţiile dintre experienţe şi informaţie la nivelul strategiilor noastre.** Ele se referă la caracteristicile reprezentării mentale a unei imagini, unui sunet sau unei anumite senzaţii. Ele influenţează modul în care experienţele sunt reprezentate, sortate şi stocate. Totodată, metaprogramele setează modul în care ne concentrăm, operăm informaţia şi filtrăm experienţele noastre.

Metaprogramele, spre deosebire de sistemele reprezentaţionale şi submodalităţi sunt la un nivel mai ridicat de abstractizare. Nu este important să (ne) cunoaştem metaprogramele. Este esenţial! Dacă acordăm aceste macro-strategii (la fel cum făceam cu postura sau respiraţia) putem spori semnificativ rapportul. Comunicarea este facilitată de înţelegerea metaprogramelor. Motivarea este facilitată de asemenea, pentru că ştim cum preferă să acţioneze o persoană, putem comunica eficient cu ea şi o putem asista în a-şi dezvolta comportamente utile.

În NLP au fost identificate o mulţime de **metaprograme,** dar nu voi intra în detalii decât în cazul celor mai importante dintre ele.

Despre primul metaprogram identificat deja am vorbit în prima parte a acestui capitol. Este vorba despre modul în care cineva abordează un anumit obiectiv, ţel. Fie este **motivat de plăcere** (motivaţie pozitivă), fie **de durere** (motivaţie negativă). Motivaţia pozitivă presupune focalizarea pe ceea ce doresc, pe viziunea şi visele mele. Motivaţia negativă presupune o abordare precaută şi focalizare pe frici, pe riscuri, în încercarea de a le minimiza.

Ca în cazul tuturor metaprogramelor, experienţa şi teoria recomandă o abordare echilibrată. Astfel, cel focalizat exclusiv pe vis şi rezultate deosebite poate să treacă neobservate anumite riscuri, în timp ce acela care se concentrează exclusiv pe riscuri poate să devină cinic şi neproductiv. De cele mai multe ori deciziile bune sunt luate în momentul în care ambele extreme au fost cercetate şi strategia de acţiune include câte ceva din ambele extremităţi.

Este ceea ce Anthony Robbins spune: „to have both the carrot and the stick!" – a avea în acelaşi timp în vedere şi „morcovul" (recompensa, plăcerea) şi „băţul" (pedeapsa, durerea).

Un alt metaprogram important se numeşte „filtrul de mărime" („chunk-size metaprogram"). Astfel, unii oameni obişnuiesc să analizeze **în detaliu** acţiunile şi situaţiile, în timp ce alţii se mulţumesc cu **termenii generali.** Iarăşi, este bine să fie echilibru între detaliu şi generalizare – detalierea cere timp, efort şi uneori poate fi chiar nefolositoare, în timp ce generalizarea poate duce la omiterea unor importante detalii.

Cadrul de referinţă temporală (un nume complicat dat unei idei simple) este un metaprogram arhicunoscut în mediul de afaceri şi nu numai. Planificarea poate fi pe termen **scurt, mediu** sau **lung.** La fel şi obiectivele şi acţiunile noastre. Din nou, este necesar să luăm în considerare toate cele trei coordonate, focalizându-ne pe câte una la un moment dat şi setând comportamentele, obiectivele şi planificarea în fiecare caz în parte.

Orientarea şi raportarea în timp influenţează în bună măsură scopurile stabilite – unii sunt orientaţi **în trecut,** alţii **în prezent** şi alţii **în viitor.** Unii se pregătesc pentru viitor, alţii trăiesc în trecut şi ceilalţi se bucură de prezent. Metaprogramul acesta are o strânsă legătura şi cu modul în care oamenii rezolvă problemele şi provocările – unii caută soluţii în trecutul lor, în experienţa lor de viaţă, alţii se concentrează pe câteva evenimente din trecutul foarte apropiat, în timp ce alţii se focalizează pe identificarea soluţiilor în acţiunile viitoare, căutând permanent lucruri noi, inovatoare.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Punctul de greutate al controlului este un alt metaprogram esenţial mai ales în contextul motivării. Chiar dacă numele este complicat, el desemnează un proces simplu ca idee. Astfel, o persoană îşi poate folosi valorile, credinţele, regulile, reprezentările despre lume, sentimentele, adică **referinţele interne** ca sursă principală în motivare, ca mobil pentru acţiunile sale şi ca referinţă pentru ceea ce ea defineşte „succes". În opoziţie, o altă persoană poate folosi **referinţe externe** ca motivaţie pentru acţiunile sale şi ca raportare la succes. Persoanele care se bazează pe referinţe interne sunt conduse de ceea ce **doresc,** în timp ce raportarea la referinţele externe se conectează mai mult cu ceea ce **trebuie.** Bineînţeles, este cel mai util ca să ţinem mereu cont de ceea ce dorim noi şi în plus să avem în evidenţă şi ce este necesar să facem uneori, chiar dacă ne „rănim" orgoliul – este lecţia numărul unu în leadership – a te gândi mai întâi la alţii şi apoi la tine.

Metaprogramul relaţie se referă la strategia preferată a unui individ de a găsi fie **asemănările (acordare),** fie **diferenţele (dezacordare)** între diferite elemente şi entităţi. Acordarea se focalizează pe ceea ce este comun, pe ceea ce funcţionează, ce este disponibil şi util. Dezacordarea se concentrează exact pe elementele opuse: ce diferă, ce nu funcţionează sau ar putea să nu funcţioneze, ce nu este disponibil, ce nu este util. Acordarea aduce sentimentul de unitate, consens, în timp ce dezacordarea presupune diversitate, „haos controlat" din care se naşte inovaţia. Prin urmare, o echipă eficientă are nevoie de ambele persoane – cea constructivă şi cea critică.

Focalizarea de proces este şi ea foarte importantă. Unii oameni sunt focalizaţi pe **sarcină,** în timp ce alţii pe **relaţie.** Acest metaprogram se pare că este „programat" genetic şi cultural în bună măsură, deoarece bărbaţii tind să fie orientaţi pe sarcină, în timp ce femeile pe relaţie. De aceea bărbaţii caută soluţii la probleme, în timp ce femeile caută să dezvolte relaţii vorbind despre probleme! Totodată, cu această idee cunoscută, putem să ţinem cont de modul de lucru pe care să-l abordăm în cadrul organizaţiilor, în funcţie de problemele care trebuie rezolvate. Dacă, de exemplu, avem o problemă cu referire strict la proceduri şi sarcini, este bine să implicăm persoane axate pe sarcină. Dacă este vorba despre relaţii, implicăm oamenii în echipe şi lucrăm „sistemic" – punem accentul pe nivelele neurologice, de exemplu (a se vedea exerciţiile de la subcapitolul „Nivele Neurologice"). Echipele creează sinergie şi putere prin afilierea de persoane.

Stilul de gândire este de asemenea foarte important. Strategiile de abordare a problemelor pot avea la bază **viziune** (prin vizualizare), **acţiune** (prin mişcare), **logică** (prin verbalizare) sau **emoţie** (prin sentiment). Acestea sunt în strânsă legătură cu sistemele reprezentaţionale preferate.

Fiecare persoană are metaprogramele setate într-un anumit fel. Voi prezenta în continuare care este setarea metaprogramelor pentru cele trei faze ale Modelului Disney (prezentat pe larg în capitolul „Performanţă prin creativitate") – Visătorul, Realistul şi Criticul.

Stilul	**Visătorul**	**Realistul**	**Criticul**
Nivelul de focalizare	*Ce*	*Cum*	*De ce*
Preferința reprezentațională	Viziune	Acţiune	Logică
Direcția motivării	Plăcere	Plăcere	Durere
Referința temporală	Termen lung	Termen scurt	Termen lung sau scurt
Orientarea/Raportarea în timp	Viitor	Prezent	Viitor sau prezent
Punctul de greutate	Intern – sine	Extern – mediu	Extern – alte persoane
Relaționare / Comparare	Acordare	Acordare	Dezacordare

Adaptat după Robert Dilts, „Enciclopedia NLP"

Activităţi diferite necesită abordări şi metaprograme diferite. Ideal este să avem formate echipe în organizaţie astfel încât toate activităţile să fie „acoperite" de metaprogramele preferate ale membrilor echipei. În plus, se creează în cadrul echipei un puternic sentiment de apartenenţă, înţelegere şi recunoaştere a calităţilor, pentru că toţi sunt „OK", nu sunt „defecţi" şi toţi pot fi utili într-un anumit context, într-o anumită problemă, sarcină.

Alături de aceste metaprograme, doresc să mai menţionez încă patru:

- interesul primar – focalizarea indivizilor fie pe **activităţi,** fie pe **lucruri, locuri** sau **oameni;**
- sistemul reprezentaţional de convingere – cum anume este convinsă o persoană de ceva – fie **vede** cu ochii ei, fie **aude** cu urechile ei, fie **simte** pe pielea ei;
- demonstrarea aptitudinilor – se referă la strategia unui manager sau lider de a se convinge de aptitudinile unui subordonat (trebuie să-şi demonstreze aptitudinile **o dată, de un număr de ori, pe o perioadă anume** sau pur şi simplu este crezut **până la proba contrarie** – automat);
- filtrul emoţional – este strategia preferată a oamenilor în ceea ce priveşte asocierea şi disocierea stărilor. Unii sunt de cele mai multe ori **asociaţi** în stări, alţii sunt **disociaţi.**

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

În continuare prezint o sinteză a metaprogramelor discutate.

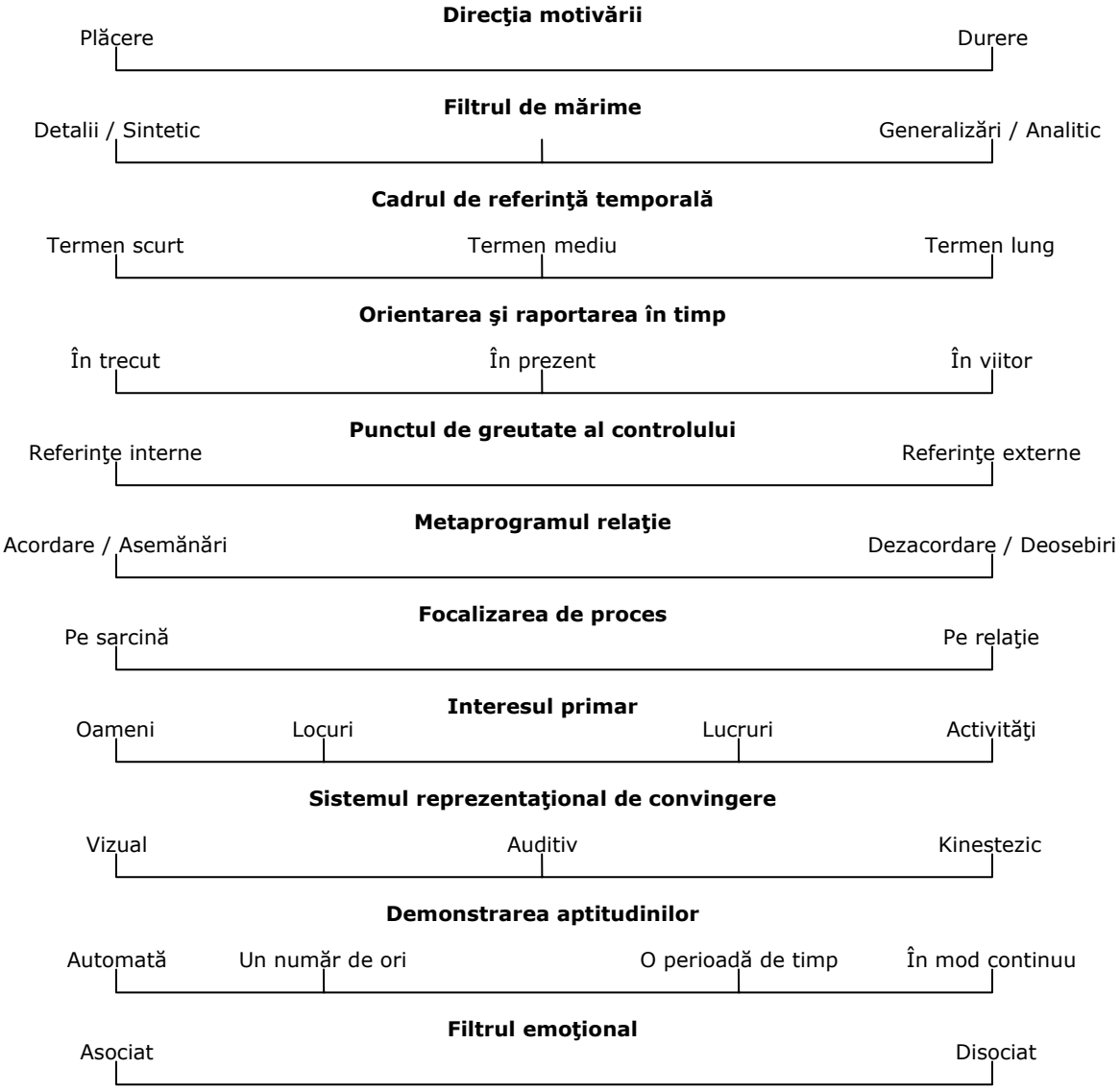

Fig. 16 - Lista metaprogramelor principale

Identificarea metaprogramelor

După cum probabil aţi observat, metaprogramele sunt foarte variate şi ele se aplică pentru toţi oamenii, indiferent de rasă, sex, categorie socială şi aşa mai departe – ele sunt universale. Tocmai de aceea poate fi dificil să le depistăm – le putem deduce din indiciile lingvistice şi comportamentale ale oamenilor (cum vorbesc şi cum se comportă). Când am vorbit despre acordare am menţionat aşa-numitele „predicate" – cuvinte şi expresii – pe care oamenii le folosesc pentru a-şi exprima preferinţele senzoriale.

Tot din aceste predicate ne putem da seama despre structurile mentale ale oamenilor, despre modul în care ei gândesc – adică prin ele putem identifica metaprogramele. Avem nevoie să ne dezvoltăm „acuitatea senzorială" pentru a desluşi harta cuiva. La fel ca în cazul oricărei informaţii, şi indiciile despre metaprogramele unei persoane provin din răspunsurile la întrebările pe care le punem.

Să luăm cazul unui nou angajat. Dacă ar fi să-l întrebăm ce aşteptări are de la noua lui slujbă, ne poate răspunde că este entuziasmat şi îşi stabileşte câteva obiective (motivat de plăcere) sau poate transmite că îşi va da toată silinţa să nu facă greşeli mari şi să îndeplinească cu succes sarcinile (motivat de durere).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Un alt exemplu poate fi atunci când sunteţi la un client şi îi prezentaţi un anumit produs, să spunem un automobil. Este important, dacă nu esenţial, să ştiţi care este strategia de cumpărare a produsului pentru clientul respectiv. Preferă el să i se vorbească despre consumul redus de carburant, airbag-urile pentru fiecare pasager sau despre viteză, plăcerea de a conduce şi numărul de cai putere?

Spre deosebire de alte aspecte ale NLP, în cazul metaprogramelor nu există o tehnică specifică de identificare a metaprogramelor. Această identificare se face prin întrebări şi prin dezvoltarea capacităţii de a percepe **predicatele, indiciile verbale şi non-verbale** oferite de interlocutor. Aceasta presupune multă practică pentru dezvoltarea abilităţii.

Este însă un efort meritat, pentru că metaprogramele sunt cauza principală în blocajele de comunicare între oameni. Pe măsură ce începeţi să înţelegeţi cum gândeşte persoana de lângă voi – care este structura experienţelor sale – veţi observa că puteţi percepe harta ei şi o puteţi influenţa cu succes şi respect.

A sta în aceeaşi poziţie cu persoana poate ajuta. Totuşi, dacă gândim total diferit şi nu putem înţelege metaprogramele celuilalt, mult succes! Rapportul devine într-adevăr o conexiune specială în momentul în care se acordează metaprogramele, pentru că aceasta presupune o înţelegere profundă a celuilalt.

Veţi identifica o serie de indicii pe care să le urmăriţi în comunicare din chestionarul următor. Întrebările sunt puse astfel încât să fie o auto-examinare şi le puteţi folosi bineînţeles şi pentru identificarea metaprogramelor celor din jurul vostru.

Chestionar pentru identificarea metaprogramelor

În dreptul fiecărei întrebări din chestionar puneţi un „X" acolo unde se aplică. Nu ţineţi cont de ceea ce ar trebui, de cum ar trebui să fiţi, pur şi simplu fiţi sinceri. Nimeni nu va vedea răspunsurile la întrebări decât dacă îi permiteţi. Dacă sunt valabile două (sau mai multe) răspunsuri, marcaţi-le şi pe acelea.

În plus, la unele întrebări generale este posibil să aveţi dificultăţi în a răspunde. În acest caz, gândiţi-vă la o situaţie particulară. Totodată, la unele întrebări puteţi spune „câteodată sunt aşa, alteori aşa". Identificaţi cum sunteţi **de obicei,** care este strategia preferată. Folosiţi figura 16 pentru a identifica metaprogramele.

După cum am spus, metaprogramele sunt macro-strategii şi ele setează cadrul pentru alte strategii. Astfel, direcţia motivării poate fi considerată în contextul comunicării (întrebarea 1), al găsirii unui nou loc de muncă sau al spălatului pe dinţi (unii se spală pe dinţi pentru că îi doresc sănătoşi şi strălucitori, alţii se spală pe dinţi pentru că nu doresc să se aleagă cu multe carii!).

Astfel, folosind exemplele din chestionar, puteţi crea întrebări pentru identificarea metaprogramelor în ce domenii de comportament doriţi. Aceste întrebări sunt oferite doar pentru a vă face o idee generală despre acest proces.

1. Obiectivul principal în cazul comunicării eficiente este pentru mine:
___ să dezvolt o relaţie de calitate pe termen lung
___ să evit conflictele în relaţii

(Direcţia motivării)

2. Când încerc să rezolv o problemă sau o anumită sarcină:
___ trebuie mai întâi să îmi strâng toate materialele şi toate informaţiile
___ am grijă de toate detaliile
___ am nevoie doar de câteva informaţii esenţiale
___ pot decide bazându-mă pe experienţă, instinct şi câteva date culese anterior

(Filtrul de mărime)

3. Când iau în considerare un obiectiv, am nevoie să:
___ îl definesc pe termen lung sau să identific cum anume acesta mă influenţează pe termen lung
___ identific pe termen mediu elementele generatoare de probleme şi oportunităţi
___ iau în considerare acele elemente din viitorul apropiat

(Cadrul de referinţă temporală)

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

4. Atunci când rezolv o problemă, o provocare, mă bazez pe:
___ experienţa mea din trecut, de ani de zile, paradigme şi principii cu vechime
___ evenimente şi situaţii asemănătoare din trecutul foarte apropiat
___ intuiţie, inovaţie şi oportunităţi care pot surveni în viitor

(Orientarea şi raportarea în timp)

5. Sunt satisfăcut şi fericit că am făcut o treabă bună atunci când:
___ mă simt bine cu mine însumi
___ ceva în mine îmi spune că a fost bine, mă simt satisfăcut
___ când seful îmi spune că este mulţumit şi/sau mă recompensează

(Punctul de greutate al controlului)

6. De cele mai multe ori:
___ găsesc părţile bune în oameni şi încerc să relaţionez în consecinţă
___ mă focalizez pe defectele în oameni şi în mine însumi

(Metaprogramul relaţie)

7. Mă simt cel mai bine şi lucrez eficient atunci când:
___ sunt de capul meu şi mă pot concentra la îndeplinirea sarcinii
___ fac ceva entuziasmant şi lucrez împreună cu alţii în echipă

(Focalizarea de proces)

8. Cel mai bine îmi aduc aminte din concediul meu preferat de:
___ oameni şi multitudinea de relaţii ce se pot stabili între noi
___ câte lucruri extraordinare am putut să fac, ce activităţi minunate am avut
___ locurile pe care le-am vizitat, panoramele văzute
___ suvenirurile speciale şi toate lucrurile pe care le puteai cumpăra

(Interesul primar)

9. Pentru a mă convinge că un nou angajat este competent, trebuie să:
___ văd cu ochii mei de ce e capabil, să îl observ la muncă, efectiv
___ aibă referinţe bune şi să îmi spună vechii lui angajatori şi colegi de ce este în stare
___ am acel „feeling" că este bun

(Sistemul reprezentaţional de convingere)

10. Sunt convins că un angajat este capabil atunci când:
___ îl consider capabil de la bun început, până la proba contrarie
___ îmi demonstrează de câteva ori că este bun
___ pentru o perioadă de timp poate lucra la performanţe optime
___ în mod continuu trebuie să îşi demonstreze aptitudinile şi calităţile!

(Demonstrarea aptitudinilor)

11. Când mă gândesc la ultima seară petrecută în oraş, îmi dau seama că:
___ sunt asociat, de parcă acum sunt din nou în acel timp şi în acel loc!
___ sunt disociat, e ca şi când m-aş uita la un film unde sunt şi eu printre personaje

(Filtrul emoţional)

După ce aţi trecut prin aceste câteva întrebări, identificaţi aspectele unde doriţi să construiţi mai departe, unde credeţi că organizaţia şi/sau echipa are nevoie de îmbunătăţiri. Puteţi pune întrebări prin care să identificaţi metaprogramele pentru a spori înţelegerea şi sinergia din cadrul echipelor. Nimeni nu trebuie să se simtă frustrat că e diferit, gândeşte şi face lucrurile diferit. Dimpotrivă, o echipă este un grup de oameni diferiţi care fac lucruri diferite, care gândesc diferit unii faţă de ceilalţi şi în acelaşi timp **lucrează împreună, prin sinergie,** în scopul îndeplinirii anumitor obiective.

Cu alte cuvinte, fie că este vorba de o echipă într-o organizaţie, de o relaţie de cuplu sau de profesorii de marketing ai unei facultăţi, cuvântul cheie este „conlucrare", identificarea punctelor forte şi slabe ale „coechipierilor", astfel încât ei să lucreze în armonie, completându-se reciproc – punctele forte ale unora compensează punctele slabe ale celorlalţi şi vice-versa.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Soluţionarea provocărilor organizaţionale	**1**
➢ Soluţionarea cu eleganţă a problemelor	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Soluţionarea provocărilor organizaţionale

Soluționarea cu eleganță a problemelor

Unul din domeniile cu vastă aplicabilitate ale NLP este cel al rezolvării conflictelor şi a problemelor în general. În acest sens, NLP a dezvoltat o serie de modele foarte folositoare, cum sunt: Modelul S.C.O.R.E., Modelul S.O.A.R. sau Modelul 7C. Aceste modele nu vor fi discutate în acest curs, ele făcând subiectul unui modul separat dedicat în totalitate tehnicilor de soluţionare a problemelor şi managementului crizelor.

Dar ce este o „problemă"? Este un fel de întrebare care îşi caută răspunsul. De fapt, unii spun că întrebările în sine sunt răspunsuri deoarece ele direcţionează gândirea într-un anumit unghi, într-o anumită direcţie care este mai aproape de soluţie. În acelaşi timp, după cum am văzut în Modelul Meta, este esenţial să (ne) punem întrebări potenţatoare şi precise, care ne îndreaptă spre soluţie. În concluzie, acest domeniu al soluţionării problemelor, aşa cum rezultă şi din presupoziţiile NLP, nu se referă la a „repara" ceva stricat, ci la procesul de căutare a soluţiilor pentru un set dat de situaţii „problemă".

La fel de important este şi obiectivul. De fapt, din punct de vedere NLP, dacă nu ai nici un obiectiv, nu ai nici o problemă! Şi dacă ai un obiectiv neatins, atunci ai o problemă! Ce înseamnă să ai un obiectiv? În primul rând acest lucru se traduce prin faptul că ţi-ai stabilit să fii într-un alt loc decât acela unde eşti acum. Acest lucru presupune un proces de schimbare a unor comportamente şi/sau dezvoltarea de abilităţi. **Tocmai acest proces creează „probleme".**

Problema se poate măsura ca fiind diferenţa dintre starea finală, dorită şi starea iniţială, nedorită. Este o simplă distanţă care trebuie parcursă între două puncte, aceasta doar dacă vrei să ajungi din A în B. Spuneam chiar la începutul cursului despre „tehnologia NLP". Procesul de bază în ceea ce înseamnă schimbare în NLP este dat de figura 1. Se poate observa că soluţia pentru orice problemă este dată de **resursele** pe care le avem. Iar resursele de care avem nevoie sunt deja în noi! Prin urmare, putem rezolva orice problemă care ne apare în cale, putem atinge orice obiectiv.

Bineînţeles, aceasta dacă ne alocăm suficient timp şi efort pentru descoperirea şi folosirea resurselor noastre! Ce sunt de fapt aceste „resurse"? Resursele în NLP se referă la acţiunile, operaţiile, strategiile, hărţile noastre care constituie elemente ajutătoare în încercarea de a ne atinge obiectivele.

De fapt, **soluţia** nu stă în resursele în sine, ci în **identificarea resurselor folositoare într-un anumit context şi aplicarea lor corespunzătoare.**

În procesul deplasării de la starea iniţială la starea dorită, pot apărea **interferenţe.** Bineînţeles, este necesar să se identifice precis care sunt cauzele interferenţelor, chiar dacă uneori poate fi dificil. Se ştie că o scădere a profitabilităţii (interferenţă în cazul în care ne-am propus, spre exemplu, să realizăm anumite investiţii prin auto-finanţare) poate avea la bază o serie de factori externi şi interni firmei – poate fi vorba de concurenţi, de conjunctura pieţei, de comunicarea de marketing, la fel de bine cum poate fi vorba de capacitatea de conducere şi leadership la nivelul organizaţiei sau de motivarea personalului. Soluţia apare astfel în strânsă legătură cu multitudinea de cauze identificate.

În NLP există un concept numit **„spaţiu problemă"** despre care am mai vorbit pe scurt în subcapitolul "Viziunea şi aplicarea NLP în mediul de afaceri" din capitolul introductiv. Acest „spaţiu problemă" conţine o serie de elemente precum valori, credinţe, reguli, relaţii, hărţi, precum şi elemente fizice – toate acestea creează problema sau sunt legate într-un fel sau altul de problemă.

La bază, spaţiul problemă este identificat prin relaţia dintre **obiectiv** (care se doreşte a fi atins – starea dorită), **interferenţele** care apar în proces, **cauzele** acestor interferenţe, **efectele dorite** pe termen lung ale obiectivului şi **resursele** care vor produce o soluţie eficientă pentru interferenţe (acestea sunt exact elementele din Modelul S.C.O.R.E.). Pentru a putea găsi resursele folositoare, este necesar să ştim cauzele interferenţelor, obiectivul şi efectele pe care le dorim din partea acestui obiectiv.

După cum probabil deduceţi, pentru a soluţiona problema, este necesar să identificăm **„spaţiul soluţie".** Acesta conţine resurse şi opţiuni (alternative) prin care putem transforma, depăşi sau evita din start problema. Bineînţeles, spaţiul soluţie trebuie să fie mai mare decât cel problemă, adică pentru fiecare element din spaţiul problemă să existe cel puţin un corespondent în spaţiul soluţie.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Un principiu foarte important pentru determinarea spaţiului soluţie este: **„gândirea noastră creează probleme pe care acelaşi tip de gândire nu le poate rezolva" (Albert Einstein).** Doar când începem să gândim altfel, adică să percepem lucrurile dintr-o altă perspectivă, prin prisma unei alte hărţi, abia atunci avem o şansă să identificăm spaţiul soluţie. Ideea aceasta este asemănătoare cu principiul „gândirii din afara cutiei" („thinking outside of the box"). Este necesar să „ieşi din cutie", adică să scapi de limitele, percepţiile şi gândirea din acest moment (să „ieşi" din harta ta), pentru a începe să îţi formezi o nouă perspectivă asupra spaţiului soluţiei.

Strategii pentru soluționarea problemelor

În NLP Sistemic Robert Dilts identifică trei strategii de abordare în soluţionarea problemelor, în funcţie de nivelul de informaţie pe care îl deţinem la un moment dat.

Astfel, în fericitele cazuri când dispunem de informaţii complete sau aproape complete despre problemă, procesul presupune mai întâi o definire generică a problemei şi apoi o analiză, o împărţire pe componente a ei astfel încât să se determine ce resurse şi apoi ce soluţii pot exista. Este vorba despre un proces de **analiză,** unde spaţiul problemă este „spart" în elementele sale componente: interferenţele, cauzele interferenţelor, obiectivele, efectele obiectivelor şi resursele.

Procesul opus primului presupune strângerea cât mai multor informaţii despre elementele componente ale spaţiului problemă în încercarea de a defini complet şi cât mai clar problema. Este **sinteza** celor 5 elemente precizate mai sus.

Când nu sunt disponibile informaţii generale despre spaţiul problemă **şi** nici despre elementele sale componente, strategia este de a ne focaliza mai întâi pe ceea ce este aproape sigur şi translatarea acestor cunoştinţe către celelalte elemente, astfel încât rezultă anumite prognoze şi aproximări ale tuturor componentelor spaţiului problemă.

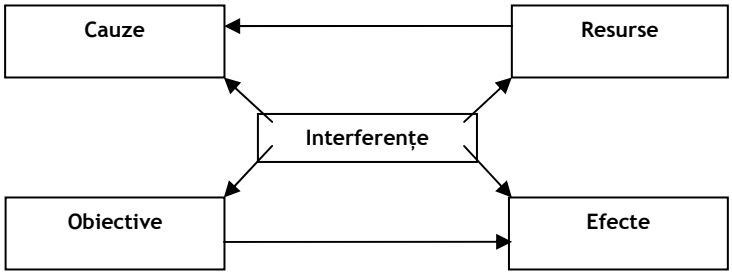

Fig. 17 - Translatarea informațiilor de la un element către celelalte componente
Adaptat după Robert Dilts, „Enciclopedia NLP"

Este totodată necesar să avem un echilibru între **precizia** informaţiilor strânse, atenţia la detalii şi **relevanţa** acestor informaţii. Precizia presupune să luăm în calcul majoritatea (dacă nu toţi) factorilor care contribuie la o anumită problemă. Relevanţa se referă la definirea acelor factori care au importanţă în contextul problemei şi al obiectivelor urmărite.

De cele mai multe ori problemele se rezolvă prin aplicarea unui ciclu între aceste două procese: mai întâi se iau în considerare toţi factorii şi apoi dintre aceştia se selectează câţiva care sunt de relevanţă deosebită. Numărul de iteraţii precizie-relevanţă depinde, bineînţeles, de problemă, de complexitatea şi importanţa sa.

Medierea conflictelor

Medierea, în sens general, presupune o intervenţie a unei terţe părţi între două sau mai multe părţi conflictuale cu scopul de a aduce reconciliere şi înţelegere. Într-un fel, medierea are multe asemănări cu negocierea şi conceptul de „arbitrare".

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Diferenţele constau în faptul că negocierea de obicei are loc fără intervenţia unei terţe părţi şi părţile aflate în conflict încearcă să ajungă la o rezolvare a diferendelor prin forţe proprii. Arbitrarea presupune intervenţia unui terţ, dar spre deosebire de mediere acest terţ are putere de a decide în favoarea uneia sau alteia dintre părţi. Mediatorul încearcă să influenţeze părţile astfel încât singure să ia o decizie.

În acest sens al influenţării unei anumite persoane NLP dispune de o serie largă de tehnici, modele şi poate oferi abilităţi esenţiale unui mediator. Am vorbit deja despre modul în care ne folosim comunicarea – rapport (acordare, dezacordare, temporare şi ghidare), Matricea Comunicării – sau folosim diferite alte modele şi abilităţi precum Nivelele Neurologice sau metaprogramele.

Puterea deosebită a NLP este că oferă modele şi abilităţi pentru studierea şi influenţarea experienţei umane. Aceasta înseamnă că, odată ce ne-am format anumit abilităţi de bază (spre exemplu rapport), le putem folosi într-o vastă arie a interacţiunii umane: putem folosi rapportul pentru a influenţa, a manipula, a oferi consultanţă sau coaching, a transmite o informaţie în mod eficient şi aşa mai departe.

Încă o dată voi aminti de cadrul ecologic în NLP, de integritate şi respect pentru cel de lângă noi. Nimeni nu este responsabil de aplicarea acestor tehnici şi folosirea abilităţilor NLP dobândite – singurul responsabil este cel care le aplică! Voi decideţi în ce fel folosiţi puterea pe care o aveţi. Nici eu, nici un trainer NLP şi nici Richard Bandler nu pot răspunde pentru acţiunile persoanelor pe care ei le-au pregătit.

Acest lucru este cu atât mai important la nivelul organizaţiei unde acţiunile unei persoane au capacitatea de a crea efecte asupra unei mari grupe de oameni şi asupra organizaţiei în ansamblul ei.

Exerciţiu de simulare a procesului de mediere

Acest exerciţiu este adaptat după o demonstraţie făcută de Robert Dilts în vederea simulării procesului unei medieri eficiente. După cum veţi putea observa, exerciţiul integrează o serie de abilităţi şi tehnici despre care deja am vorbit anterior.

Exerciţiul se lucrează în grupe de câte 4 persoane, după următoarea structură: A şi B vor juca rolul părţilor în conflict, C va fi mediatorul şi persoana D va fi observator, ea aflându-se în ceea ce se numeşte „poziţie perceptuală meta".

Partea 1

Definirea conflictului

Mai întâi, ca un grup, alegeţi o situaţie de dispută dintre două persoane. Definiţi câteva linii generale prin răspunsul la întrebările următoare.

Care este conţinutul situaţiei? La ce se referă?

_____
_____
_____
_____
_____

Care sunt rolurile celor două părţi aflate în conflict (raportate la problemă)? Care este relaţia dintre cele două părţi (raportate una la cealaltă)?

_____
_____
_____
_____
_____

Care este scopul medierii?

_____
_____
_____
_____
_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Definirea caracteristicilor cheie pentru fiecare persoană:

Persoana A

Stare (internă) _____

Comportamente cheie _____

Metaprograme cheie _____

Criterii şi reguli _____

Credinţe limitative _____

Persoana B

Stare (internă) _____

Comportamente cheie _____

Metaprograme cheie _____

Criterii şi reguli _____

Credinţe limitative _____

Partea 2

Definirea spaţiului problemă

Persoana D (din poziţia meta) va ghida persoana C (mediatorul) prin următoarea procedură:

1. Intră în poziţia perceptuală a persoanei A şi imaginează-ţi că interacţionezi cu B. Din perspectiva persoanei A, care sunt acele comportamente ale lui B care creează probleme? Cum experimentezi aceste acţiuni ale lui B?

2. Acum intră în poziţia perceptuală a persoanei B, interacţionând cu A. Din acest punct de vedere al persoanei B, care sunt comportamentele persoanei A care creează probleme? Cum experimentezi aceste acţiuni ale lui A?

3. Acum poţi reveni în poziţia ta perceptuală, de observator, de mediator. Este ca şi când ai lua rolul unei persoane care are interesul de a fi obiectiv şi în acelaşi timp de a rezolva conflictul dintre A şi B. Pe măsură ce îţi imaginezi interacţiunea dintre A şi B, răspunde la următoarele întrebări:

a. Identifică mesajele şi meta-mesajele transmise de cei doi. Sunt recepţionate întocmai mesajele ce doresc a fi transmise sau sunt interpretate diferit faţă de ceea ce s-a dorit a fi transmis?

b. Cum influenţează sistemele reprezentaţionale, stările, fiziologia şi patternurile de limbaj ale celor doi interacţiunea dintre ei?

c. Cum influenţează localizarea fizică a celor doi comunicarea dintre ei şi cum este interpretată această localizare? (numită „psihogeografie”)

d. Există şi alte influenţe externe din afara câmpului de interacţiune dintre cei doi? (fie persoane, fie obiecte sau evenimente)

Partea 3

Identificarea spaţiului soluţie

1. Ia în considerare spaţiul pe termen lung al conflictului şi determină care este rezultatul pe termen lung cel mai potrivit ce poate să apară în cazul rezolvării conflictului.

2. Identifică:

a. Intenţiile pozitive ale persoanelor A şi respectiv B, aflate în conflict.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

b. O regulă şi o valoare care se află la un nivel superior şi care să includă ambele intenţii pozitive ale celor două persoane.

c. Care sunt acele aptitudini, informaţii, resurse ale celor două persoane aflate în conflict care pot să fie folosite în susţinerea eforturilor celor două persoane. (Cum anume pot fi folosite resursele persoanei A în susţinerea eforturilor persoanei B şi vice-versa.)

3. Imaginează-ţi cum anume tu (persoana C) poţi ajuta în a modifica în mod corespunzător mesajele, meta-mesajele, poziţia fizică, postura şi reprezentările interioare ale persoanelor A şi B astfel încât să se clarifice interacţiunea dintre cele două persoane în spaţiul soluţie.

a. Identifică în trecut experienţe de succes şi mentori care te pot ajuta să găseşti un răspuns.

b. Cum anume poţi încorpora toate aceste puncte de vedere şi intenţii pozitive într-un singur scop, ţel comun?

4. Care este starea internă în care tu trebuie să fii, ca mediator, astfel încât să facilitezi rezolvarea conflictului dintre cei doi? (Îţi trebuie încredere, calm, înţelegere sau ce altceva? Defineşte starea aşa cum tu ştii că este cel mai util pentru tine; foloseşte-te de experienţele trecute, când, poate, ai ajutat la rezolvarea cu succes a unui conflict, indiferent despre ce era vorba. Accesarea stării este importantă. Dacă nu ai un asemenea eveniment în minte, gândeşte-te cum ai acţiona ca şi când ai fi un foarte bun mediator.)

Partea 4
Jocul de rol

1. Scopul mediatorului este de a-şi utiliza abilităţile de comunicare verbală şi non-verbală, de a integra în comunicare presupoziţiile NLP în scopul lărgirii spaţiului perceptual dintre cele două părţi aflate în conflict – A şi B, pentru ca în final acestea să ajungă la o rezoluţie.

Aceste abilităţi folosite de mediator includ: identificarea patternurilor de limbaj ale persoanelor A şi B şi folosirea acestora în comunicare pentru a crea înţelegere; recadrarea obiecţiunilor şi criticilor celor doi (A şi B) în întrebări de tip „Cum?"; „scanarea" pentru intenţii pozitive şi valori superioare, care să includă motivele şi credinţele aflate în conflict; clarificarea conflictelor pe nivelele neurologice.

Este inutil să precizez că mediatorul are nevoie să stabilească rapport cu A şi B.

2. Poziţia „meta", a persoanei D, este folosită pentru:

a. a asista mediatorul în momentul în care se blochează.

b. ţinerea evidenţei acţiunilor mediatorului, mai ales a intervenţiilor specifice la nivel verbal şi non-verbal pe care le are.

3. Exerciţiul se face repede, simularea nu trebuie să dureze mai mult de 15 minute.

4. După cele 15 minute, persoana D revede interacţiunea (simularea) şi oferă feedback: care au fost acele mesaje şi meta-mesaje folosite cu eficienţă de către mediator.

5. Toţi membrii grupului apoi vor intra în poziţia meta şi vor discuta care sunt acele abilităţi aplicate cu eficienţă de către mediator. În spirit NLP, ei vor da feedback pe două coordonate: ce le-a plăcut la intervenţiile mediatorului, ce a mers bine şi, în plus, ce ar face diferit. Sesiunea de feedback (paşii 4-5) se realizează în maxim 10 minute.

Tot exerciţiul durează maxim 30 minute. Schimbaţi rolurile şi repetaţi exerciţiul. În total, maxim 2 ore. Este important să efectuaţi toate cele 4 rotaţii în aceeaşi zi, într-un interval de 6-8 ore, pentru a da şansa fiecărui membru al grupului să experimenteze cele 4 poziţii (A, B, C si D). La fiecare rotaţie, lucraţi pe un alt conflict.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Soluţionarea provocărilor organizaţionale
- Recadrarea: o nouă perspectivă 1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Recadrarea: o nouă perspectivă

Foarte simplu spus, a „recadra" în NLP înseamnă a privi lucrurile din alt unghi, din altă perspectivă – fie că este vorba de **conţinut (recadrare de conţinut),** fie că recadrăm **contextul (recadrare de context).** Procesul de a recadra stă la baza gândirii creative şi a soluţionării problemelor. Poate alţii sunt familiarizaţi cu „gândirea laterală" care are strânse legături cu noţiunea de recadrare.

Dacă vă mai aduceţi aminte de presupoziţiile NLP, am discutat atunci despre comportamentele care au valoare în funcţie de context. Am spus că **orice** comportament are o valoare (este valoros, util) într-un anumit context. Cu alte cuvinte, **orice comportament poate fi recadrat.** Este vorba aici despre recadrarea de context – dacă schimbăm contextul, comportamentul va genera noi opţiuni. Exemple sunt o mulţime. Gândiţi-vă că noi ne îmbrăcăm şi vorbim în funcţie de context – dacă suntem la un interviu pentru slujbă ar fi bine să nu ne ducem în pantaloni scurţi şi o cămaşă viu colorată, alegere care este, pe de altă parte, potrivită dacă plecăm în vacanţă cu familia. **Schimbă contextul** şi comportamentul va avea altă semnificaţie, alt înţeles.

Bineînţeles, comportamentul poate fi recadrat şi în funcţie de conţinut, fără a schimba contextul. Cine poartă acei pantaloni scurţi? Un membru al consiliului de administraţie, directorul comercial sau băiatul care aduce corespondenţa? **Schimbă părţi ale conţinutului comportamentului sau situaţiei** şi vei obţine un nou înţeles, în acelaşi context!

În NLP există o serie de cadre care setează o gamă largă de comportamente – este vorba despre cadrele de referinţă în NLP, un fel de „cadre de lucru, de aplicare" – **„NLP framework".** Pot fi identificate mai multe astfel de cadre, eu mă voi rezuma în acest curs la cele mai importante.

Cadrul OBIECTIV („Outcome frame") se referă la importanţa obiectivelor şi la definirea lor completă şi potenţatoare (a se vedea Modelul POSIE). Este un punct de vedere atunci când ne gândim la comportamentele noastre – avem anumite acţiuni pentru că ne dorim ceva. Când fixăm ca referinţă cadrul obiectiv într-o negociere sau o întâlnire, ne focalizăm pe obiectivele celor două părţi.

Focalizându-ne pe obiective, comportamentele se vor ajusta de la sine în acest sens al atingerii ţelurilor. Este mereu inteligent şi util să ne concentrăm pe acest cadru pentru că obiectivele ne conduc în cele din urmă comportamentul, mai ales în mediul de afaceri unde ele sunt foarte clar definite. Când gândim în termeni de obiectiv, putem să fim conştienţi de cât de aproape sau departe suntem de ţelurile noastre şi putem ajusta acţiunile noastre în consecinţă. Un stil popular de management are la bază chiar acest cadru al obiectivelor – este vorba de MBO – „management by objectives".

Cadrul ECOLOGIE („Ecology frame") este esenţial în NLP. Am discutat pe larg în curs despre ce este acest principiu. Ecologia, dacă vă aduceţi aminte, este „verificată" şi prin ultimul pas în Modelul POSIE („E" vine de la „ecologie").

Cadrul IMAGINAŢIE sau Cadrul „CA ŞI CÂND" („'As if' frame") este specific NLP şi se referă în principal la presupoziţia că imaginaţia şi memoria au aceleaşi circuite neurologice în creier. Procesele de rememorare şi imaginare folosesc aceleaşi circuite în creier. Cu alte cuvinte, *la nivel neurologic,* nu ne putem da seama ce anume este imaginat şi ce anume este rememorat, amintit. De fapt, cercetătorii consideră procesul de amintire ca o re-construcţie a evenimentului trecut. Cadrul „ca şi când" este foarte util în momentul în care avem un blocaj la nivel cognitiv, spre exemplu.

„Nu pot să fac asta", poate spune cineva. Afirmaţia este bazată pe faptul că persoana nu îşi poate aminti un moment când a făcut lucrul respectiv sau nu se crede capabilă să îl facă. Ceea ce aduce acest cadru „as if" este **ideea să acţionezi *ca şi când* ai putea să faci acel lucru.** Adică să-ţi imaginezi cum ai fi, cum ai acţiona dacă ai putea. Este ceea ce Albert Einstein spunea: **„imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea"** pentru că dacă poţi să-ţi imaginezi, poţi învăţa să şi faci efectiv acel lucru.

Cadrul DOVADĂ („Evidence frame") focalizează persoana pe dovada atingerii obiectivului. La fel, cadrul se referă la litera S din Modelul POSIE – dovada bazată pe simţuri. Atunci când vei fi atins obiectivul tău, vezi, auzi şi simţi într-un anumit fel. Focalizează-te pe ceea ce vezi, auzi şi simţi atunci când îţi vei atinge obiectivul şi vei avea mai multe şanse să-l obţii (pentru că este definit mai precis şi este mai clar).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Cadrul REFLECTARE („Backtrack frame") se referă la re-prezentarea informaţiei recepţionate prin propria ta hartă. Reflectarea verbală („backtracking") este o cale de a stabili rapport. Aceasta presupune preluarea unor indicii din limbaj („predicate") şi re-transmiterea lor. Spre exemplu şeful poate spune subordonatului: „Vreau ca până mâine seară să am pe birou raportul cu privire la estimarea cifrei de afaceri pentru anul viitor". Subordonatul poate replica: „Să înţeleg că aveţi nevoie de acel raport cu privire la estimarea cifrei de afaceri pentru tot anul viitor, atât pentru toată compania cât şi pentru linia de produse de care răspund eu, nu?" Reflectarea verbală se face în scopul clarificării în detaliu a comunicării şi arată interlocutorului că îl asculţi şi înţelegi ceea ce îţi spune. Reflectarea verbală este esenţială în negocieri, unde mereu trebuie să avem în vedere ceea ce doreşte şi gândeşte celalalt.

Cele mai multe exemple de recadrări sunt, veţi fi surprinşi, în glume şi bancuri. Toate bancurile sunt recadrări – râdem pentru că ne dăm seama brusc că finalul povestirii nu este acela pe care îl aşteptăm. Recadrarea este un proces care scoate oamenii din harta lor, îi scoate din „cutie", le oferă noi orizonturi – este aşadar esenţială în negocieri şi rezolvarea cu eleganţă a problemelor organizaţionale şi personale.

Înainte de a vă prezenta un model foarte folosit bazat pe recadrare, voi prezenta o scurtă poveste care circulă mai ales în Tao:

„Undeva într-o zonă de munte, calul unui fermier fugi. Când au auzit, vecinii l-au compătimit şi i-au zis că era foarte ghinionist că i-a fugit calul. Iar fermierul le-a spus: «Poate...»

Apoi, după câteva zile, calul s-a întors şi a adus cu el la fermă încă 3 cai sălbatici. Vecinii atunci l-au felicitat şi i-au spus că e foarte norocos. Iar fermierul le-a spus: «Poate...»

A doua zi, fiul fermierului a încercat să îmblânzească unul din cai dar a căzut şi şi-a rupt piciorul. Vecinii, bineînţeles, i-au spus fermierului că e foarte ghinionist. Acesta le-a zis: «Poate...»

După încă 3 zile au venit câţiva oameni de la armată pentru a recruta feciorii din sat. Aceştia nu l-au luat pe fiul fermierului pentru că avea piciorul rupt. Aşadar, vecinii i-au zis fermierului că e foarte norocos şi acesta le-a replicat: «Poate...»"

Povestea ar putea continua la nesfârşit. Este un exemplu excelent de recadrare de context. Schimbă contextul şi comportamentul, situaţia sau evenimentul îşi modifică total semnificaţia. La fel se întâmplă zi de zi în viaţa personală şi profesională. Dacă şeful îţi oferă o mărire de salariu nu înseamnă neapărat că eşti norocos. Mai mulţi bani înseamnă mai puţin timp alături de familie şi responsabilităţi mai mari. Chiar invers, dacă şeful te pedepseşte şi îţi micşorează salariul sau te dă afară nu înseamnă că eşti ghinionist. Este posibil să găseşti un alt loc de muncă mai bine plătit şi cu un şef mai plăcut!

Absolut orice situaţie, eveniment sau comportament pot fi recadrate. Atunci când recadrăm, semnificaţia se schimbă chiar şi la 180°.

Sleight of Mouth

Modelul „Sleight of Mouth" este foarte popular în NLP şi oferă o serie de patternuri pentru recadrarea conţinutului şi contextului unei situaţii problemă. Pe măsură ce treceţi prin patternurile modelului veţi observa că deja le cunoaşteţi şi/sau le folosiţi în mod curent. Modelul nu necesită o muncă creativă extraordinară şi poate fi folosit de oricine. Avantajul său este că grupează într-un singur model diferitele recadrări care se pot face. Puteţi gândi de asemenea lateral şi puteţi găsi noi întrebări şi răspunsuri utile.

Se poate lucra în grupuri de mai multe persoane (la alegere) sau individual. Modelul constă în aplicarea de întrebări asupra unei anumite probleme (determinată de o afirmaţie). Patternurile sunt standard, întrebările însă variază în linii mari în funcţie de problemă. Exemplul dat în curs se doreşte a vă îndruma în bună măsură creativitatea atunci când aplicaţi modelul într-o anumită situaţie aleasă.

Problema analizată prin model este dată de afirmaţia:

„Nu poţi motiva personalul dacă eşti o organizaţie mică şi nu ai experienţă, mai ales pe termen scurt."

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Observaţi cum această problemă este definită printr-un limbaj vag. De cele mai multe ori managerii se „auto-hipnotizează" prin aceste afirmaţii vagi, pline de eliminări, distorsiuni şi generalizări.

Observaţi cum sunt folosite, în întrebările şi afirmaţiile ce vor urmă, patternurile din Modelul Meta pentru a clarifica mesajul şi problema din spatele afirmaţiei de mai sus. Modelul pune la dispoziţie mai mult decât o simplă clarificare, el propune recadrări prin care se poate influenţa în direcţia dorită interlocutorul. Sleight of Mouth este totodată un model foarte folosit de către cei care doresc să fie persuasivi.

Obiectiv pozitiv
Intenţia este de a focaliza interlocutorul pe obiectivele care o dată atinse pot elimina problema, pe ceea ce se poate îmbunătăţi cu scopul de a reduce efectele conflictului/problemei.
„Aşadar eşti de acord că este necesar să avem mai multe contracte?"
„Observ că ai reuşit să te gândeşti mult timp la cum putem să includem noi membri în echipă."
„Ah, înţeleg că echipa noastră este răsplătită conform eforturilor depuse."

Obiectiv negativ
Acest pattern trebuie folosit cu grijă pentru că poate focaliza persoana pe obiective negative. Ideea este de a conştientiza că se poate şi mai rău şi întotdeauna este bine să eviţi unele efecte extreme.
„Atunci moralul angajaţilor va continua să scadă?"
„În concluzie nu crezi că am putea să evităm scăderea productivităţii?"
„Ne vor părăsi aşadar cei mai buni membri ai echipei noastre?"

Metafora
Nu este vorba despre o soluţie în sine. Uneori este bine să relaxezi atmosfera şi să stimulezi creativitatea în privinţa problemelor prin activarea părţii creative a creierului. O metaforă nu trebuie să aibă neapărat sens în sine, ea este folositoare când interlocutorul face o asociere utilă în mintea sa!
„Da, într-adevăr, uleiul şi apa nu se pot amesteca."
„Este ca şi când am încerca să conducem o maşină în timp ce noi suntem în afara ei!"
„Oare e chiar aşa cum spun englezii: «You cannot teach an old dog new tricks»?"

Recadrarea temporală
Este recadrată perspectiva temporală. Efectele vor fi altele dacă schimbăm raportarea în timp.
„Hm... sunt curios cât de motivaţi vor fi după Paşti!"
„Stai un pic să mă uit pe cifrele de acum un an, să văd cum stăteam atunci."
„Mă întreb câtă experienţă vom câştiga peste câteva luni cu noii membri ai echipei."

Recadrarea obiectivelor
Obiectivele pot fi şi ele recadrate de context şi conţinut.
„Mă întreb ce influenţă are moralul liderului organizaţiei asupra echipei noastre."
„Cred că este vorba doar despre perioada de tranziţie generată de noile achiziţii în producţie (utilaje)."
„Ce spui despre includerea unui nou training pentru liderii noştri din middle management?"

Recadrarea hărţii
Fiecare trăieşte în harta sa despre lume şi acţionează în funcţie de percepţiile sale despre realitate. De cele mai multe ori limbajul nu este unul obiectiv, ci el se bazează în proporţie covârşitoare pe harta celui care comunică mesajul.
„Presupun că într-adevăr mediul de afaceri este foarte competitiv."
„În afaceri vorbim tot timpul despre rezultate şi profit."
„Chiar mă gândeam cum ar fi ca în afaceri lucrurile să devină mai simple..."

Valori, credinţe şi reguli
Aici focalizarea se face la nivelul neurologic al valorilor şi credinţelor. Se încearcă să se afle care sunt credinţele şi valorile care sunt implicate în problemă.
„Ce înseamnă pentru tine să ai o echipă motivată?"
„De ce este nevoie mereu ca oamenii să fie motivaţi în organizaţiile mici?"
„Câtă experienţă ne trebuie ca să spunem că suntem competitivi şi că prosperăm?"
„Care sunt lucrurile care te ajută să menţii sub control problema?"

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Redefinirea problemei
Problema în sine este redefinită şi recadrată.
„Este posibil să lucreze la fel de bine chiar dacă nu sunt foarte motivaţi?”
„Chiar doar organizaţiile mici au această problemă de motivare?”
„S-ar putea să nu reuşim să comunicăm mereu ceea ce este nevoie.”

Sinteza
Se face trecerea la un nivel de generalizare ridicat pentru a oferi o perspectivă asupra problemei şi asupra posibilelor soluţii.
„Problema aceasta este una tipică organizaţiilor de mici dimensiuni sau a industriei în care suntem?”
„Toţi angajaţii sunt greu de motivat?”
„Care sunt cei care au viziune în echipa noastră?”
„Nu putem folosi experienţa pe care deja o avem de la toţi angajaţii în scopul motivării lor?”

Analiza
Este procesul opus sintezei şi se foloseşte pentru a focaliza gândirea pe o parte specifică a problemei, pe un anumit aspect al ei sau pe un anumit context.
„Care anume sunt angajaţii cei mai dificili şi mai greu de motivat?”
„De fapt, câţi angajaţi avem şi ce perspective avem pentru recrutare?”
„Cum anume putem motiva pe termen lung echipa?”

Intenţia pozitivă
Există o intenţie pozitivă în spatele oricărui comportament, intenţie pozitivă ce reiese din limbaj. Aici se încearcă elicitarea intenţiei pozitive, nu neapărat a cauzelor problemei sau a obiectivelor.
„Se pare că managerii noştri sunt îngrijoraţi de efectele pe termen lung ale problemei.”
„Am putea încerca să oferim echipei mai multe opţiuni şi mai multă libertate de acţiune?”
„Este posibil să fie un motiv serios la care nu ne-am gândit ce determină o motivare slabă a echipei?”

Contra-exemplul
Este exemplul care constituie excepţia.
„Da, e ciudat că anul trecut am reuşit să îi motivăm foarte bine.”
„Ai citit în ziar despre cazul firmei X?”
„Hm... îmi aduc aminte ce lună extraordinară au avut cei mai buni agenţi de vânzări ai noştri!”

Modelul este puternic pentru că pune la dispoziţie o listă de unghiuri diferite de abordare a problemei. Totodată, foloseşte atât partea dreaptă cât şi partea stângă a creierului. Creativitatea în soluţionarea conflictelor şi problemelor este stimulată şi prin logică, dar şi prin metafore.

Foarte important de precizat este faptul că noi oamenii facem asocieri între diferitele evenimente care se petrec în jurul nostru şi elementele din hărţile noastre – conectăm experienţa noastră şi efecte externe. Aceste asocieri pot fi foarte greu controlate şi/sau previzionate. În mod ciudat, ele sunt surse de creativitate şi soluţii. Cu cât faci mai multe asocieri între harta ta şi teritoriu şi între hărţile diferiţilor colegi din jur, cu atât ai şanse mai mari să găseşti „ca din senin” soluţii.

Modelul este unul flexibil. Probabil că deja ştiţi şi alte unghiuri de abordare a problemelor. Puteţi să le folosiţi şi observaţi cum acestea se leagă de patternurile identificate în model. Totodată, pentru fiecare problemă specifică, există anumite cadre care sunt mai utile. Folosiţi-vă imaginaţia, creativitatea şi perspicacitatea!

Sleight of Mouth: exerciţiu

Formaţi grupe de câte 5 persoane. De comun acord stabiliţi şi scrieţi pe hârtie o afirmaţie care să definească starea conflictuală sau problema. Rolurile vor fi relativ asemănătoare ca la exerciţiul de mediere. O persoană va fi cea care „are” problema (managerul) şi alte două vor fi subordonaţii credincioşi care vor încerca să clarifice şi să rezolve problema. Cei trei lucrează de fapt ca o echipă pentru că toţi trei doresc să rezolve problema. Intraţi în conversaţie normal şi folosiţi patternurile modelului pentru a recadra problema. Folosiţi Meta Modelul şi bineînţeles, fiţi atenţi la rapport!

Celelalte două persoane vor fi în poziţia meta şi vor interveni doar în cazul în care cei doi subordonaţi se vor bloca. La sfârşit, cele două persoane din poziţia meta vor da feedback în stil NLP – ce a mers bine şi ce s-a soluţionat şi ce ar face ele diferit în cazul în care ar fi în rolul subordonaţilor. O sesiune durează 20 de minute. Schimbaţi apoi rolurile şi problema pentru încă 2 sesiuni. Maxim o oră timp total. Găsiţi soluţii viabile şi reale!

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Performanţă prin creativitate	**1**
➢ Dezvoltarea creativităţii prin NLP	1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Performanţă prin creativitate

Dezvoltarea creativităţii prin NLP

Dacă Einstein avea dreptate, „imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea". Creativitatea presupune imaginarea unei soluţii care nu este încă implementată în realitate. Poate fi vorba despre o problemă sau despre un obiectiv. Uneori obiectivele sunt numite „vise" – nu vise nocturne, ci vise diurne! Absolut tot ce se află în jurul nostru, de la un banal stilou până la naveta spaţială, a fost visul cuiva. A fost rodul imaginaţiei sale creative.

De la idee începe milionul de dolari, de la viziune se clădeşte un imperiu. Realitatea din jurul nostru este compusă din visele devenite realitate ale celor care au avut inspiraţia să le caute, curajul şi perseverenţa de a le realiza.

Creativitatea de fapt stă la baza capacităţii noastre de adaptare. Am mai discutat despre principiul NLP conform căruia cel care are cea mai mare flexibilitate are cele mai multe şanse de a-şi pune în aplicare comportamentele de succes şi a-şi atinge obiectivele. Flexibilitatea presupune opţiuni. Opţiunile apar din căutare şi în imaginarea unor soluţii la provocările ce apar. Creativitatea este cu atât mai utilă dacă ne gândim la faptul că mediul în care trăim se schimbă permanent, apărând provocări şi informaţii noi.

NLP aduce abilităţi şi modele pentru dezvoltarea creativităţii. Deja am vorbit despre Modelul POSIE care ne asistă în transpunerea viselor în obiective şi definirea completă şi potenţatoare a acestora. Pe măsură ce vă veţi forma abilităţile de bază NLP pentru extinderea capacităţii creative, veţi putea să:

- vă focalizaţi pe un context unde puteţi implementa ce aţi învăţat;
- vă motivaţi prin crearea unor obiective potenţatoare;
- stimulaţi procesele creative în cadrul organizaţiei;
- generaţi noi comportamente utile în munca echipei.

Bineînţeles, creativitatea este în cele din urmă o stare. Cu toţii am avut momente când ne-am simţit foarte creativi şi puteam să ne stabilim obiective clare şi motivante, aveam inspiraţie şi parcă nici nu mai aveam somn cât de multe puteam pune pe hârtie! Însă aceste momente trec repede şi de cele mai multe ori durează un timp destul de lung până când reapare „muza".

NLP dispune de o serie de tehnici deosebit de puternice care pot capta această stare de creativitate, o stare resursă foarte utilă în multe contexte. Am discutat destul de mult despre procesele de **modelare** în NLP. O tehnică foarte populară, Modelul Disney (discutat în acest capitol), a fost creată tocmai prin acest proces. Cel „modelat" a fost Walt Disney, celebrul creator de benzi desenate. Procesele mentale şi mai ales modul de gândire al geniilor precum Walt Disney, Albert Einstein, Wolfgang Amadeus Mozart sau Leonardo da Vinci au fost modelate de către creatorii NLP (în acest domeniu se remarcă munca lui Robert Dilts).

Rezultatul sunt modelele şi tehnicile pentru dezvoltarea creativităţii. Acestea pot fi aplicate atât în cadrul managementului organizaţiilor, cât şi în educaţie, sport sau arte! Practic, orice activitate umană necesită într-o măsură mai mare sau mai mică procesele de creativitate.

O cale uşoară de a accesa stările de creativitate o reprezintă **ancorarea.** Nu am vorbit în acest curs despre ancorare, ea făcând subiectul unui modul separat. Totodată, la nivele avansate, se lucrează pe nivelele neurologice şi se implementează recadrări numeroase. Deja am vorbit despre multe din aceste tehnici şi abilităţi. Este nevoie de practică şi experienţă pentru a deveni ceva intrat în sânge, în inconştient pentru a se forma un automatism.

Strategii de creativitate

Am vorbit şi anterior despre cele 7 clase de strategii identificate în NLP. Strategiile de creativitate sunt, după cum le spune şi numele, acele strategii pe care le folosim cu scopul de a genera idei noi cu privire la probleme şi obiective. Strategiile sunt, după cum am văzut, patternuri specifice prin care trecem la nivel mental pentru a îndeplini un obiectiv propus.

În plus, există anumite „sub-strategii" care sunt comune mai multor strategii din cele 7 clase. La strategiile pentru soluţionarea problemelor am vorbit despre sinteză şi analiză. Aceste două operaţii opuse sunt la fel de utile atunci când le folosim în contextele potrivite.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Gândirea creativă foloseşte aceste două procese, numite în NLP „chunking up" (sinteză) şi „chunking down" (analiză), pentru a genera noi idei, „privind" la diferite nivele ale informaţiei.

Am amintit de asemenea despre gândirea laterală. Mulţi probabil sunteţi deja familiarizaţi cu acest concept. În NLP termenul folosit este „chunking laterally". Gândirea laterală mai este cunoscută în NLP şi drept „gândire abductivă".

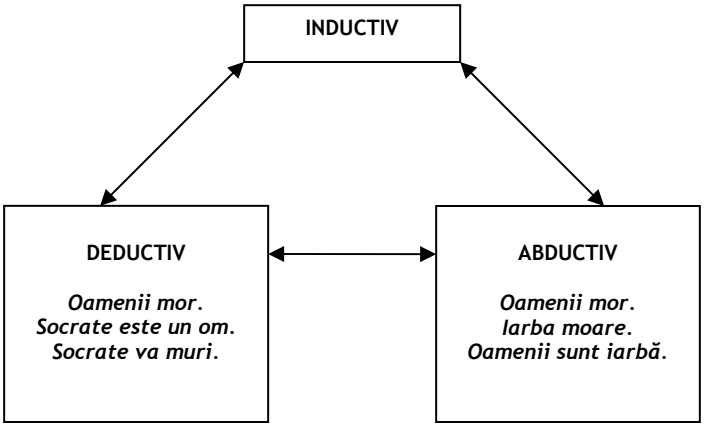

Fig. 18 - Patternurile proceselor de gândire

Gândirea inductivă se referă la clasificarea fenomenelor şi obiectelor în funcţie de elementele comune pe care le au – de exemplu a observă că toţi oamenii au două mâini şi două picioare (în mod normal). **Gândirea deductivă** merge un pas mai departe şi face anumite previziuni asupra fenomenelor şi obiectelor, previziuni bazate pe clasificări – este gândirea de tipul „dacă [...], atunci [...]". **Gândirea abductivă** se focalizează mai mult pe *relaţia* dintre fenomene şi obiecte şi captează asemănările dintre ele.

Gregory Bateson (unul dintre cei mai însemnaţi antropologi la nivel mondial, expert în Teoria şi Gândirea Sistemică) este unul dintre experţii care au făcut lumină în direcţia gândirii deductive şi abductive (a se vedea textele din figura 18). El a observat că gândirea inductivă şi deductivă se focalizează mai mult pe obiecte, în timp ce gândirea abductivă se concentrează pe relaţia dintre obiecte. De fapt, **gândirea abductivă este gândire metaforică şi stă la baza creativităţii.** Ea presupune studierea analogiilor dintre diferite obiecte şi fenomene, chiar dacă la prima vedere nu există nici o relaţie. Din nou vine în discuţie afirmaţia lui Einstein – „imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea".

O altă strategie de creativitate este de a schimba sistemele reprezentaţionale prin care ne creăm în minte ideile. Un exemplu în acest sens este dat de povestea (citită într-o carte, nu îmi aduc aminte unde exact) unui tânăr care avea dificultăţi în a învăţa despre circuitele şi schemele electrice la fizică. De fapt, el nu avea un IQ scăzut, doar era un tânăr „foarte kinestezic" – sistemul lui reprezentaţional preferat era cel kinestezic: îi plăcea să „simtă" lucrurile. Profesorul, intuind acest lucru, l-a îndemnat să se imagineze ce simte când chiar el este un electron care călătoreşte cu viteza luminii prin circuitele electronice. L-a încurajat astfel să lucreze şi să înveţe prin sistemul kinestezic. Rezultatul? Fizica a devenit una din materiile sale preferate!

Numeroase blocaje în învăţare şi în procesul de creaţie provin din concentrarea pe un sistem reprezentaţional care, fie nu este preferat, fie nu este util în contextul problemei.

„Filtrarea" ideilor care se nasc prin diverse metode (cum este brainstormingul) este un proces foarte important. Strategia poate fi una divergentă sau convergentă. Gândirea divergentă este atunci când, pornind de la anumite idei, „construieşti" mai departe în oricâte direcţii sunt posibile, oricâte apar în imaginaţie. Gândirea convergentă este opusă: alegi o idee sau două şi câteva obiective şi dai tot ce ai mai bun pentru a le transforma în realitate. Convergenţa este preferată de majoritatea companiilor pentru că focalizează resursele în direcţiile dorite.

Strategiile de creativitate sunt în strânsă legătură cu cele 3 faze ale „ciclului creativităţii": visătorul, realistul şi criticul (a se vedea figura 19).

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

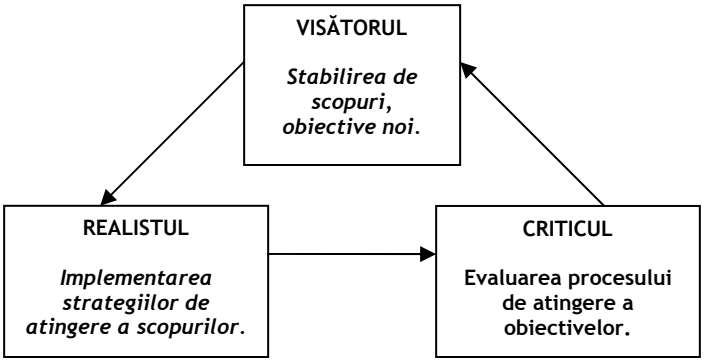

Fig. 19 - Cele trei faze ale ciclului creativității

Exercițiu: structura procesului creativ

Acest exerciţiu simplu vă ghidează în explorarea strategiilor creative (adaptat după Robert Dilts). Trebuie să răspundeţi cât mai clar şi mai precis la întrebările următoare.

Contextul
Cum este contextul (mediu, evenimente, cadru temporal) în care poţi fi creativ?

Obiectivele
Care sunt obiectivele tale în acest context?

Dovada
Cum ştii că ţi-ai îndeplinit obiectivele? Care este dovada pe care tu o percepi în acest sens?

Strategiile
Care sunt paşii pe care îi faci pentru a-ţi atinge scopurile? Care sunt activităţile întreprinse pentru atingerea obiectivelor în acest context?

Reacţia la probleme
Care este răspunsul tău în momentul în care apar interferenţe în strategiile tale care te împiedică să-ţi atingi obiectivele în acest context? Care sunt paşii pe care îi iei pentru a corecta aceste interferenţe?

După ce aţi răspuns la aceste întrebări, treceţi încă o dată peste ele şi gândiţi-vă cum anume este reprezentată experienţa voastră prin sistemele reprezentaţionale.

De exemplu, pentru context, poate vedeţi, auziţi sau simţiţi anumite lucruri care vă pun într-o anumită stare. Răspundeţi din nou la întrebări, de această dată descrieţi cu lux de amănunte la fiecare din cele 5 seturi de întrebări cum anume este experienţa voastră bazată pe simţuri – ce şi cum vedeţi, auziţi, simţiţi, gustaţi, mirosiţi şi ce anume vă spuneţi vouă înşivă.

Asociaţi-vă în acele stări. De exemplu, la setul de întrebări pentru dovadă, asociaţi-vă în starea de succes după ce aţi atins obiectivul, ca şi când aţi realizat ceea ce doriţi să realizaţi. Descrieţi cu lux de amănunte acea stare.

La fel pentru toate celelalte 5 clase de întrebări. Există, bineînţeles, şi alte întrebări pe care vi le puteţi pune. Notaţi-le şi răspundeţi „bazat pe simţuri" la ele. Este esenţial să vă asociaţi în stări, să experimentaţi „ca şi când" ('As if' frame) aţi fi acum în acea experienţă.

Gândiţi-vă totodată unde puteţi face modificări în strategie. Fiţi flexibili. Aceste întrebări simple vă oferă o imagine despre propria strategie creativă. Ideea este să o îmbunătăţiţi acolo unde este cazul. Ea oricum funcţionează pentru voi pentru că măcar o dată în viaţă aţi fost creativi! Iar dacă aţi avut starea de creativitate măcar o dată în viaţă, atunci o puteţi accesa din nou. Acest exerciţiu este unul de aducere în conştient a strategiei şi, prin urmare, veţi putea accesa starea de creativitate cu multă uşurinţă după aceea.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Performanţă prin creativitate
- Strategia şi Modelul Disney 1

Human Design Technologies
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
ionut.ciurea@gmail.com

Strategia şi Modelul Disney

Personalitate marcantă din industria filmului şi mai ales a animaţiilor, Walt Disney este responsabil pentru crearea unor întregi companii şi industrii, totul bazat pe creativitate. Walt Disney (1901-1966) a avut capacitatea extraordinară de a transpune în imagini rodul imaginaţiei sale. Este un exponent clasic al procesului de transformare a viselor în realitate şi transmiterea acestora publicului larg, realizând astfel, alături de miliarde de dolari, zâmbete şi bună dispoziţie.

Walt Disney este unul din geniile studiate de creatorii NLP, mai ales de către Robert Dilts. Este vorba, bineînţeles, de procesele de modelare a excelenţei folosite de Dilts pentru a elicita strategiile lui Walt Disney în ceea ce priveşte creativitatea.

Unul din principiile centrale când vorbim despre creativitatea modelată de la Walt Disney reiese din comentariile unuia din colegii lui Disney: „[...] erau, de fapt, trei Walt Disney diferiţi: visătorul, realistul şi criticul. Niciodată nu ştiai care o să apară la următoarea şedinţă!"

Aceste trei ipostaze ale lui Disney sunt ceea ce în NLP se numesc „poziţii perceptuale". Disney avea capacitatea extraordinară de a se transpune pe rând în fiecare din cele trei poziţii. Acest aspect îi conferea o flexibilitate deosebită pentru că privea problema din puncte diferite de vedere – este ca şi când ar fi fost doar el echivalentul unei echipe de trei persoane, personalităţi diferite şi complementare.

Aceste trei poziţii perceptuale s-au păstrat ca un concept central în strategiile de creativitate identificate prin modelarea NLP. Aceste trei sub-procese alcătuiesc „macro-procesul" creativităţii. Procesul creativ are de suferit dacă lipseşte unul din cele trei „personaje". Visătorul are nevoie de un realist care să-i transpună visele, ideile, viziunea în realitate. Tot realistul este cel care leagă conversaţia şi înţelegerea dintre visător şi critic. Iar criticul este cel care poate evalua ideile visătorului transpuse în strategii de către realist. Este un „ciclu al creativităţii" (a se vedea figura 19) care are trei faze. Disney a fost o persoană de excepţie care le îngloba pe toate cele trei la un nivel care îi conferea rezultate deosebite.

O altă moştenire foarte importantă a lui Walt Disney este capacitatea sa analitică – ca realist el putea „despica" visele, viziunea în bucăţi mici care puteau fi manipulate şi încadrate într-un anumit context. De fapt, Disney este cel care a creat conceptul de **„storyboarding",** care a fost preluat şi adaptat la nivel managerial în organizarea şi planificarea strategică.

La nivelul sistemelor reprezentaţionale, în poziţia visătorului Disney era preponderent vizual – îşi construia mental imagini. Tot la acest nivel el se focaliza pe „imaginea de ansamblu", pe vizualizarea creativă. Ca realist, Disney reuşea să se asocieze în pielea personajelor din imaginile construite ca visător – folosea deci foarte mult sistemul kinestezic, simţind ceea ce ar simţi personajele sale. El totodată folosea un cadru „as if" – acţiona *ca şi când* visele sale pot deveni realitate şi se concentra pe stabilirea strategiei de atingere a obiectivelor. Poziţia criticului reuşea să o transpună în strategia sa prin separarea de problemă (disociere) – sistemul reprezentaţional preferat era şi în acest caz cel vizual. El „vizualiza" problema detaşat de ea.

Un alt element al strategiei de creativitate a lui Walt Disney era fiziologia sa. Fiecare din cele trei faze ale ciclului creativităţii au „ataşată" o anumită fiziologie. După cum am precizat, creativitatea este, în fond, tot o stare. Iar o stare este influenţată de două mari grupe de factori: reprezentări interioare (ceea ce creierul nostru reprezintă în interior despre lume, despre noi, despre problemă etc) şi fiziologia (postură, gestică etc).

Astfel, adoptarea unei fiziologii corespunzătoare în cele trei faze duce la eficientizarea procesului. Postura unui visător este total diferită faţă de cea a criticului. Gândiţi-vă ce postură aveţi atunci când visaţi, când vă stabiliţi obiective şi ce postură aveţi când sunteţi critici.

Iată ce relatează un asociat al lui Walt Disney cu privire la fiziologia acestuia în diferite stadii ale procesului creativităţii: „Când Walt era adânc afundat în gândurile sale, el îşi îndrepta în jos fruntea, îşi îngusta privirea, îşi lăsa bărbia să cadă şi îşi focaliza privirea într-un punct precis din spaţiu. Şi făcea acest lucru pentru câteva momente... nimeni nu putea să-l întrerupă."

Aceasta este una din expresiile tipice ale lui Walt Disney. O caricatură ulterioară a sa îl arată pe acesta privind în partea din dreapta-sus. Dacă vă aduceţi aminte de indicii de accesare a ochilor (figura 14), este o poziţie specifică atunci când creăm imagini în mintea noastră. Reprezentările interioare şi fiziologia în strategia lui Walt Disney se potrivesc astfel ca piesele unui joc de puzzle. Rezultatul? O stare „congruentă" şi potenţatoare.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

În afară de Walt Disney au fost modelaţi şi alţi oameni care atingeau stări de creativitate intense foarte uşor. Astfel, se pot oferi câteva indicii despre fiziologia utilă pe care să o adoptăm atunci când suntem în diferite faze ale procesului de creativitate:

- pentru visător: capul şi ochii îndreptaţi în sus; postură simetrică; muşchi relaxaţi; respiraţie în partea superioară (torace);
- pentru realist: capul şi ochii îndreptaţi drept în faţă; corpul uşor îndreptat înainte; postură simetrică; respiraţie din diafragmă sau torace;
- pentru critic: capul îndreptat în jos (bărbia în jos) şi înclinat într-o parte; ochii îndreptaţi în jos; postură angulară (nu este simetrică); eventual, o mână la bărbie; respiraţie din abdomen.

În fiecare dintre noi există un visător, un realist şi un critic. Trecem prin aceste trei ipostaze de multe ori sau avem în echipele noastre oameni care sunt în aceste stări. Ceea ce se întâmplă des este că visătorul şi criticul intră în conflict. De fapt, criticul de cele mai multe ori se întâmplă ca să critice pe visător, nu ideea sa. Walt Disney era atât de eficient pentru că nu se critica pe sine sau echipa. Ceea ce critica el era **ideea sau planul.**

Ajungem din nou la presupoziţiile NLP – oamenii nu sunt defecţi şi harta nu este teritoriul. Nu trebuie să confundăm oamenii cu ideile şi comportamentele lor. Putem critica ideile şi comportamentele lor într-un anumit context (în anumite condiţii de timp, loc şi situaţie unele idei şi comportamente nu sunt utile). Oamenii în sine sunt „OK" indiferent de context. Remarca de bază este că mereu există puncte de vedere diferite şi toate cele trei perspective sunt folositoare. Scopul este să lucreze împreună, nu separat şi/sau în conflict, aşa cum reuşea Walt Disney.

Exercițiu: planificarea creativă Disney

Acest exerciţiu simplu este dedicat creşterii capacităţii creative personale (adaptat după Robert Dilts). El foloseşte elementele cheie ale strategiei lui Walt Disney.

1. Ia 4 foi de hârtie şi scrie pe ele: „Visător", „Realist", „Critic" şi „Poziţia Meta". Aşează-le pe podea ca în figura de mai jos (cifrele indicate pe săgeţi desemnează numărul de paşi între cele 4 foi de hârtie).

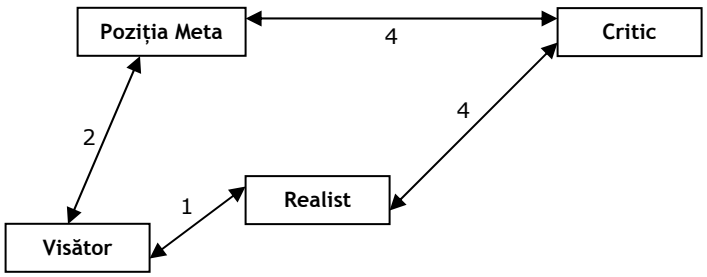

Fig. 20 - Localizarea pentru cele trei faze ale creativității

2. Păşeşte la „Visător". Gândeşte-te la un moment din trecut când erai capabil să îţi stabileşti obiective şi să visezi fără nici un fel de obstacole. Asociază-te în acea stare din acel din moment chiar acum.

3. Păşeşte acum la „Realist". La fel ca mai înainte, identifică în trecut un moment când erai realist şi gândeai clar, creând un plan concret de atingere a viselor tale. Asociază-te în acel moment acum şi intensifică (dacă e nevoie) starea.

4. Apoi păşeşte la „Critic". Gândeşte-te la un timp din trecut când puteai fi critic într-un mod constructiv, identificând posibile erori sau neajunsuri ale planului. Asigură-te că eşti total separat de primele două poziţii şi că ai suficient spaţiu de gândire. Încă o dată, asociază-te în stare.

5. Acum, intră în poziţia meta. Gândeşte-te la un obiectiv pe care doreşti să-l atingi. După ce l-ai identificat, păşeşte la „Visător". Vizualizează-te pe tine cum îndeplineşti cu succes obiectivul. Asigură-te că eşti asociat în acea stare din viitor, ca şi când ai vedea totul prin ochii tăi, ai auzi cu urechile tale şi ai simţi pe pielea ta experienţa de succes din viitor. Relaxează-te şi vizualizează-te total desprins de orice temeri.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

6. Păşeşte apoi la „Realist". Asociază-te pe rând în poziţiile esenţiale ale „filmului" – ca şi când ai experimenta fiecare pas al procesului de la obiectiv la realitate, de la starea iniţială (setarea obiectivului) la starea finală (atingerea obiectivului).

7. Păşeşte la „Critic". Gândeşte-te, în această poziţie perceptuală, ce lipseşte sau ce ar putea merge greşit. Apoi „îmbracă" această vedere critică în întrebări pe care să tu i le vei pune visătorului. Critică într-un mod constructiv.

8. Intră din nou în pielea „Visătorului". Răspunde la întrebările criticului şi găseşte soluţii şi alternative la problemele ce pot să apară.

9. Păşeşte din nou la „Realist". Experimentează cum soluţiile date de visător la problemele ridicate de critic se aplică în realitate. Sunt fezabile? Ce soluţii ar putea să mai existe?

10. Continuă procesul până când toate întrebările ridicate de critic găsesc soluţii date de visător care pot fi implementate cu succes în realitate de către realist.

11. La sfârşit, intră în poziţia meta şi, mental, din această poziţie, treci din nou o dată prin proces şi observă dacă totul este OK şi dacă ai o stare de congruenţă, sentimentul acela că totul este în regulă şi că toate întrebările au răspuns. Verifică fiziologia. Fiziologia trebuie să fie în concordanţă cu reprezentările tale interioare – este ca şi când ai *simţi* că tot ceea ce îţi *spui* este în regulă, de exemplu.

Exerciţiu: ghidarea creativă

Exerciţiul de mai sus poate fi adaptat grupurilor şi echipelor din cadrul organizaţiilor. Exerciţiul are întrebări care direcţionează gândirea pe fiecare din cele trei faze ale ciclului creativităţii. Este important să vă asociaţi în stări şi să vă folosiţi fiziologia pentru a fi în concordanţă cu fazele (visător, realist, critic – a se vedea pagina anterioară pentru indicii de fiziologie) şi cu reprezentările interioare (dacă vizualizaţi o imagine, de exemplu, este util să vă uitaţi în dreapta-sus şi să respiraţi amplu din torace – a se vedea indicii de accesare a ochilor pentru mai multe detalii).

Formaţi grupuri de câte trei persoane – explorator (A), ghid (B) şi observator (C).

- Pentru fiecare etapă a exerciţiului, ghidul (B) îi pune întrebările descrise de exerciţiu exploratorului (A), astfel încât să îl asiste pe acesta să între în stări şi să noteze punctele esenţiale ale răspunsurilor lui A.
- În timp ce răspunde la întrebări exploratorul trebuie să fie congruent în stările sale, să fie atent la fiziologie şi reprezentările sale interioare.
- Observatorul nu intervine în proces şi notează ce crede el că va fi relevant pentru sesiunea de feedback de la sfârşitul exerciţiului.
- Cel mai probabil va fi nevoie de mai multe treceri prin cele 3 etape ale exerciţiului pentru a face modificări obiectivelor şi planului, aşa cum s-a întâmplat la exerciţiul de planificare creativă (anterior).

Etapa 1 – „Vreau să" - Visătorul

Obiective: stabilirea scopurilor şi a recompenselor ca urmare a atingerii lor; alinierea nivelelor neurologice (în funcţie de scop). Focalizare pe ceea ce vrei, pe viziunea ta. Atitudinea: „orice este posibil". Fiziologie: capul şi ochii îndreptaţi în sus; postură simetrică; muşchi relaxaţi; respiraţie în partea superioară (torace).

„Ce doreşti să realizezi?" (Obiectivele trebuie formulate conform POSIE!)

_____
_____
_____

„De ce doreşti tocmai acest lucru?", „Care este scopul atingerii obiectivului?"

_____
_____

„Ce recompensă vei obţine ca urmare a atingerii obiectivului?", „Cum ştii că ai obţinut recompensa?"

_____
_____
_____

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

„Când îţi stabileşti să realizezi obiectivul?”

„Încotro te va duce acest obiectiv pe termen lung?”

Etapa 2 – „Cum să” - Realistul

Obiective: stabilirea paşilor strategiei de implementare în realitate a viziunii; descrierea bazată pe simţuri a strategiei. Focalizare pe cum şi ce anume fac pentru a-mi îndeplini visul/viziunea. Atitudinea: „acţionez ca şi când pot să-mi ating obiectivul”. Fiziologie: capul şi ochii îndreptaţi drept în faţă; corpul uşor îndreptat înainte; postură simetrică; respiraţie din diafragmă sau torace.

„Cum, specific, îţi vei implementa în realitate ideea?”

„Cum vei şti că ţi-ai atins obiectivul?”, „Care sunt criteriile tale de evaluare a performanţei?”

„Cine va pune planul în acţiune?”

„Care sunt fazele planului şi cum vor fi ele implementate?”, „Cât timp este necesar pentru fiecare fază?”

„Care este contextul în care fiecare fază a planului va fi aplicată?”

„De ce este fiecare pas necesar?”

Etapa 3 – „Ce-ar fi dacă” - Criticul

Obiective: verificarea ecologică a obiectivelor şi planului; identificarea eventualelor probleme şi interferenţe externe care pot influenţa rezultatul. Focalizare pe motivele pentru care pun în aplicare planul. Atitudinea: „ce-ar fi dacă ar apărea o problemă?”. Fiziologie: capul îndreptat în jos (bărbia în jos) şi înclinat într-o parte; ochii îndreptaţi în jos; postură angulară (nu este simetrică); eventual, o mână la bărbie; respiraţie din abdomen.

„Cine ar putea avea obiecţii la această idee şi de ce?”

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

„Pe cine şi în ce fel va afecta această nouă idee?”, „Ce rezultate adverse ar putea avea asupra ta şi a celorlalţi?”

_____
_____
_____

„Unde şi în ce contexte această idee nu este bună de implementat?”

_____
_____
_____

„Care este intenţia pozitivă din spatele comportamentului tău actual?”

_____
_____
_____

„Cum vei obţine (păstra) această intenţie pozitiva şi după ce îţi vei atinge cu succes obiectivul?”

_____
_____
_____

Timp de lucru: aproximativ 15-20 minute. După ce aţi terminat o problemă (sau mai bine zis un obiectiv, o idee) schimbaţi rolurile şi lucraţi pe încă 2 obiective. Timp maxim de lucru: o oră. După fiecare schimb, faceţi o sesiune de feedback, aşa cum se realizează în NLP – ce a mers bine, ce puncte forte şi ce puncte slabe s-au identificat în explorator şi în ghid. Cât de bine a ghidat persoana B şi ce ar putea face diferit altă dată? Feedback dau toţi cei trei participanţi la exerciţiu (A pentru B, B pentru A, C pentru A şi B). Fiţi specifici.

Este important ca într-o echipă să existe echilibru din partea managerului între încurajarea exprimării ideilor şi părerilor tuturor celor trei faze ale creativităţii, pe de o parte şi înţelegerea punctului de vedere a unui coleg, pe de altă parte. Adică este vorba despre un echilibru între individualitate şi spirit de echipă, între punctele forte personale şi dorinţa de a accepta punctele forte ale colegilor.

La fel de important este ca liderul de echipa să ştie când şi în ce fel să direcţioneze eforturile echipei într-un anumit context. Walt Disney folosea „ancore” diferite pentru fiecare din cele trei faze. De exemplu, el folosea camere de lucru diferite pentru visător, realist şi critic – diferenţele constau în tablouri, lumină, ambianţă sonoră, căldură şi pasaje cu citate. Mediul de lucru al membrilor echipei poate fi un factor potenţator sau, dimpotrivă, poate îngreuna şi frustra persoana.

Faptul că fiecare avem propria hartă despre lume este un lucru util – este o resursă. Putem privi, într-o echipă, din punctul de vedere al mai multor persoane şi astfel avem mai multă flexibilitate, ca echipă. Este un efect numit „sinergie” – „suma hărţilor” indivizilor unei echipe (luaţi separate) nu este la fel de „cuprinzătoare” ca harta ce poate fi „trasată” prin efortul comun al indivizilor.

În module separate de acest curs voi prezenta câteva tehnici şi modele inspirate tot din strategiile lui Disney prin care se poate ajunge la rezultate deosebite în ceea ce priveşte creativitatea în cadrul echipelor. Pentru moment, este suficient să vă formaţi abilităţile de bază prin exerciţiile prezentate.

În acelaşi timp, este de ştiut faptul că Robert Dilts a dezvoltat un program software care ghidează indivizii prin procesele descrise anterior. Cele mai multe merite în ceea ce priveşte dezvoltarea modelelor şi tehnicilor de îmbunătăţire a creativităţii le are Robert Dilts. Dacă sunteţi interesaţi să aflaţi mai multe în acest sens, vă recomand să citiţi cărţile „Tools for Dreamers”, „Strategies of Genius” şi „Skills for the Future”, toate scrise de Robert Dilts.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Viziune şi leadership (continuare)
- Nivele şi stiluri de leadership 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Nivele şi stiluri de leadership

Exista trei nivele de leadership identificate prima dată de către John Nichols (1988). Aceste nivele sunt micro, macro şi meta leadership. Un lider eficient este capabil să îmbine în anumite „doze" toate cele trei nivele şi în acest sens are nevoie de o serie de abilităţi.

În primul rând el trebuie să fie capabil a se influenţa şi a se conduce pe sine („self leadership"). În al doilea rând, liderul are abilitatea de a înţelege pe cei din jurul său şi de a comunica eficient cu aceştia. Gândirea strategică este o altă calitate a liderului – identificarea obiectivelor, a stărilor resursă şi planificarea. În ultimul rând, liderul este capabil să aibă viziunea asupra sistemului, a „spaţiului problemă" în care operează. Toate aceste patru seturi de abilităţi sunt deja captate în figura 3, la începutul cursului. Figura de mai jos descrie concis caracteristicile celor patru seturi de abilităţi.

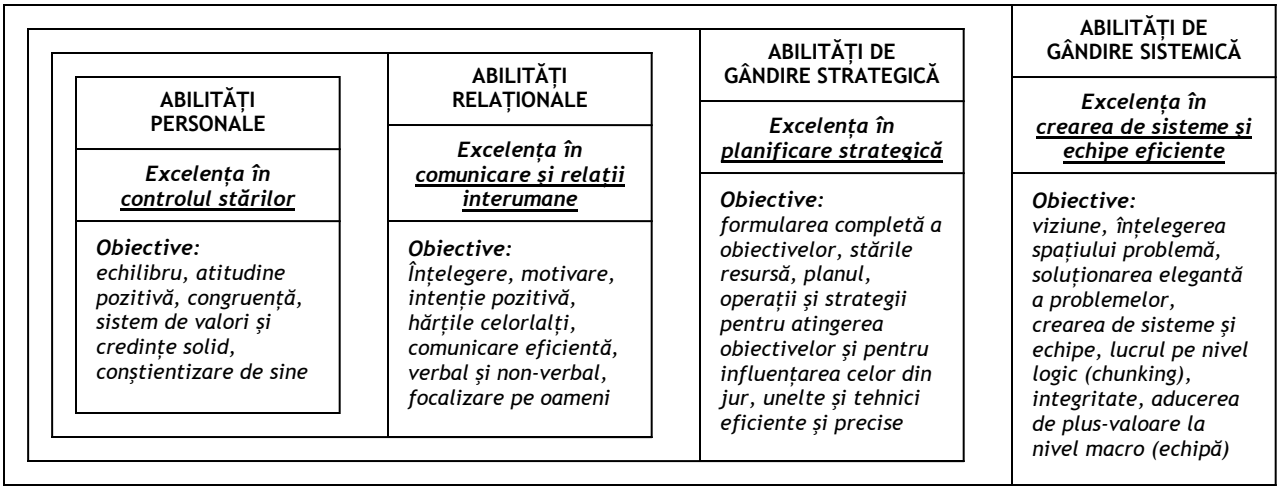
ABILITĂȚI PERSONALE
Excelența în controlul stărilor
Obiective: echilibru, atitudine pozitivă, congruență, sistem de valori și credințe solid, conștientizare de sine
ABILITĂȚI RELAȚIONALE
Excelența în comunicare și relații interumane
Obiective: Înțelegere, motivare, intenție pozitivă, hărțile celorlalți, comunicare eficientă, verbal și non-verbal, focalizare pe oameni
ABILITĂȚI DE GÂNDIRE STRATEGICĂ
Excelența în planificare strategică
Obiective: formularea completă a obiectivelor, stările resursă, planul, operații și strategii pentru atingerea obiectivelor și pentru influențarea celor din jur, unelte și tehnici eficiente și precise
ABILITĂȚI DE GÂNDIRE SISTEMICĂ
Excelența în crearea de sisteme și echipe eficiente
Obiective: viziune, înțelegerea spațiului problemă, soluționarea elegantă a problemelor, crearea de sisteme și echipe, lucrul pe nivel logic (chunking), integritate, aducerea de plus-valoare la nivel macro (echipă)

Fig. 22 - Setul de abilități necesare unui lider eficient

Când vorbim despre influenţă prin leadership, vorbim despre **schimbare.** Schimbările ce se petrec la nivel organizaţional pot fi corelate cu nivelele neurologice pentru a identifica nivelul la care se implementează aceste schimbări. Este, după cum probabil vă amintiţi, răspunsul la întrebări precum „Cine?", „De ce?", „Ce?", „Cum?". Modelul nivelelor neurologice poate fi extins în cadrul organizaţiilor şi interacţiunile dintre aceste nivele pot fi extrapolate pentru înţelegerea exactă a schimbărilor ce se petrec în cadrul companiilor.

Există un cadru în care organizaţiile îşi desfăşoară activitatea – **mediul de afaceri extern.** Localizarea în timp şi spaţiu – conjunctura pieţei – este foarte importantă pentru organizaţie pentru că setează cadrul la care aceasta se va raporta.

Bineînţeles, acţiunile unei companii nu sunt influenţate doar de mediul extern. Organizaţia adoptă anumite „comportamente", are o serie de **acţiuni specifice concretizate în aptitudini.** Nivelele „ce" şi „cum" (comportament, respectiv aptitudini) sunt probabil singurele „vizibile" din exterior şi din interior, de către membrii organizaţiei. Ele formează cea mai mare parte din „hărţile" perceptuale ale organizaţiilor.

Schimbarea la nivel comportamental şi de aptitudini este, la fel ca în cazul unui individ, influenţată foarte mult de **sistemul de valori, credinţe şi reguli** pe care le adoptă organizaţia. Acestea sunt răspunsurile la întrebarea „de ce" – de ce este nevoie să schimbăm ceva în organizaţie, care sunt acele elemente de valoare pentru companie care sprijină sau inhibă schimbarea. Valorile sunt şi cele care motivează cel mai puternic membrii echipei – oamenii se mişcă într-o anumită direcţie pentru că ei cred că făcând asta vor obţine acele valori pe care ei pun preţ.

Identitatea organizaţională este esenţială. Deja acesta este un nivel „macro", sintetic. Este un nivel care, pe de o parte, sudează toate valorile, credinţele şi regulile într-un singur simbol, într-un singur element definitoriu şi, pe de altă parte, defineşte **rolurile** pe care le adoptă organizaţia în ansamblul ei.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Nivelul **spiritual** se aplică gândindu-ne la sistemul mai mare din care organizaţia face parte. „Spiritualul" în mediul de afaceri poate fi dat de **viziunea asupra comunităţii şi chiar asupra afacerilor la nivel global** pe care o are organizaţia. Este vorba în primul rând despre conştientizarea impactului pe care acţiunile, credinţele, valorile şi identitatea companiei îl produc asupra macro-sistemelor economice şi sociale. Nivelul acesta este sinonim cu viziunea, simţul datoriei şi al scopului măreţ pe care organizaţia le are.

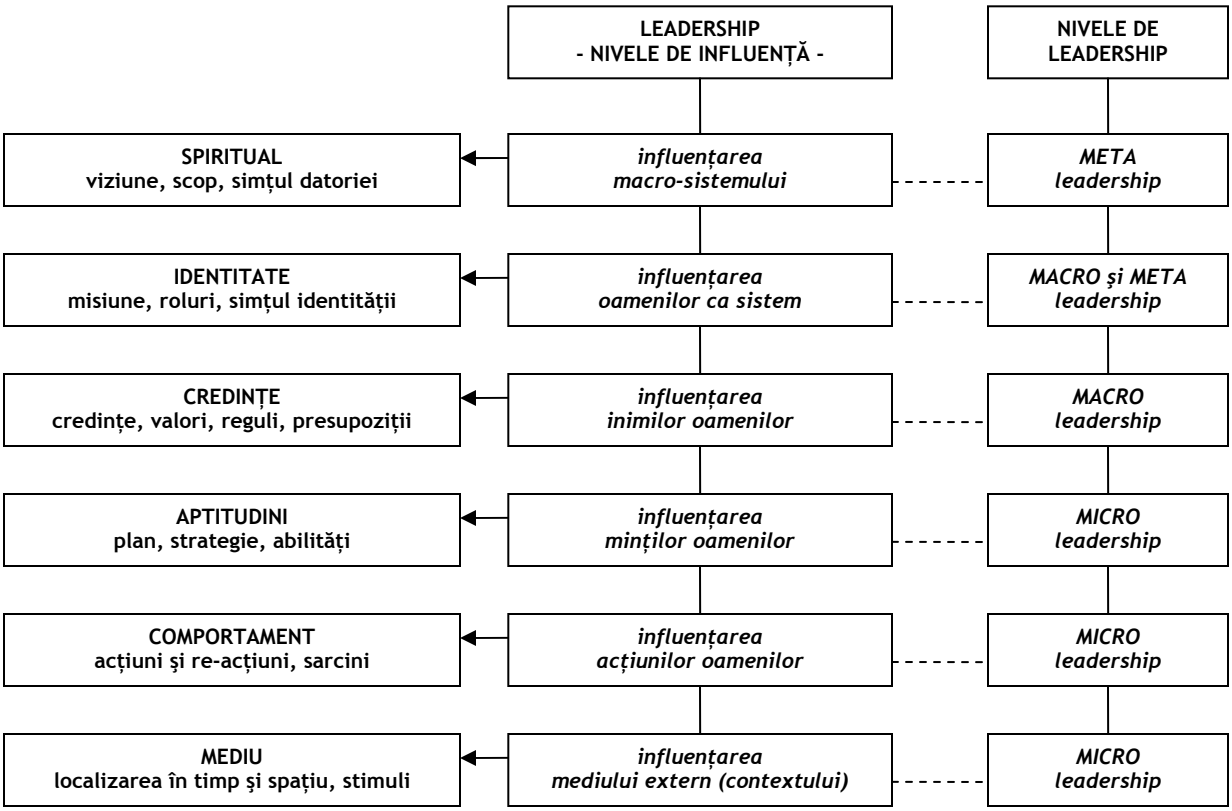

Fig. 23 - Nivelele de influenţă în leadership

Micro, macro şi meta leadership

În micro leadership focalizarea este pe situaţii specifice, pe amănunte. În acest sens este importantă abilitatea de a analiza informaţia şi de a operaţionaliza comunicarea.

Sunt importante abilităţile de stabilire a rapportului (bineînţeles şi ghidarea), identificarea şi reproducerea patternurilor verbale (backtracking), aplicarea Modelului Meta şi a Matricei Comunicării. Esenţiale sunt procesele de stabilire a ţelurilor (POSIE) şi planificare strategică.

***„Micro leadershipul** se focalizează pe crearea unei atmosfere de muncă eficiente şi pe obţinerea colaborării voite din partea echipei. Acest lucru se face prin ajustarea stilului într-o direcţie dublă: **sarcină şi relaţie-comportament.** Alegerea stilului de leadership depinde de subordonaţi şi de sarcina care trebuie făcută; astfel, are un caracter situaţional. [...] Liderul ghidează oamenii în organizaţii cu scopul îndeplinirii unui anumit obiectiv. Dacă stilul de leadership este corect adaptat, oamenii vor acţiona de bună voie, eficient şi într-o atmosferă de lucru plăcută."* (tradus şi adaptat după John Nichols, 1988)

După cum se poate observa şi din figura 23, în macro leadership vorbim mai mult despre abilitatea de a conduce la nivel de credinţe şi identitate (sistem).

În acest sens, NLP dispune de o serie de „unelte" precum modelele S.O.A.R. sau S.C.O.R.E. pentru soluţionarea problemelor. Foarte importante sunt tehnicile de schimbare a credinţelor şi lucrul pe presupoziţii. Planificarea strategică este un alt element esenţial, la fel ca şi metaprogramele.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

„Rolul liderului în crearea unei organizaţii de succes este îndeplinit în două feluri: ***găsirea soluţiilor şi crearea culturii.*** *[...] Găsirea soluţiilor poate fi rezumată în câteva cuvinte: determinarea unui drum către un viitor de succes. Crearea culturii organizaţionale poate fi văzută drept procesul de atragere a oamenilor în cadrul acestei organizaţii care merge în direcţia propusă anterior. [...] Prin activitatea de* ***macro leadership*** *se pot influenţa indivizii prin ataşarea lor la o entitate – fie că este vorba despre organizaţia în ansamblul ei sau doar o anumită divizie, departament sau echipă. Liderul influenţează individul prin faptul că îi răspunde acestuia la întrebări precum: Despre ce este vorba în această organizaţie? Unde este locul meu? Care este valoarea mea şi cum sunt evaluat? Ce se aşteaptă de la mine? În ce direcţie şi cărui scop să mă dedic? În acest proces, liderul creează membri dedicaţi organizaţiei."* (tradus şi adaptat după John Nichols, 1988)

În meta leadership este vorba despre conducerea altor lideri şi inspirarea acestora prin viziune şi misiune. Este o influenţă la nivel foarte înalt ca structură (a se vedea figura 23). Pentru acest lucru sunt utile abilităţile de transpunere în diferite poziţii perceptuale (mai ales abilitatea de a intra în poziţia meta) pentru a putea comunica viziunea şi a motiva oamenii. Un proces la fel de util este Transpunerea Viziunii în Acţiune care dezvoltă capacitatea de a intra în diferite poziţii perceptuale şi de a forma abilităţi de meta leadership. În acelaşi timp, strategia şi Modelul Disney pot fi folosite pentru a spori aptitudinile creative şi a coordona oamenii în cadrul echipelor.

„În ***meta leadership*** *oamenii sunt, prin* ***puterea viziunii liderului,*** *uniţi de mediul în care acţionează. Iar prin acest proces, se degajează energie şi se creează entuziasm."* (tradus şi adaptat după John Nichols)

Stiluri de leadership

Din punctul de vedere al focalizării în leadership se poate vorbi despre două coordonate principale:

- focalizarea pe relaţie (stil democratic);
- focalizarea pe sarcină/scop (stil ceva mai directiv).

Stilurile de leadership sunt distincţii în funcţie de aceste două tipuri de focalizare. În mediul de afaceri şi nu numai se pune des problema ce anume este „mai bun", „mai eficient". Ca în multe alte cazuri, şi în ceea ce priveşte stilul de leadership răspunsul este unul simplu: ambele abordări sunt utile, condiţia este să le folosim în contextele potrivite.

Există mulţi factori care determină alegerea unui anumit stil de leadership, dintre care:

- **Contextul.** O presupoziţie centrală în NLP spune că orice comportament are valoare într-un anumit context. Astfel, stilul de leadership depinde în primul rând de contextul în care va fi aplicat.
- **Nivelul de influenţă necesar.** Poate la fel de important în alegerea stilului este nivelul de influenţă pe care liderul trebuie să îl transmită. Influenţa necesară este în strânsă legătură cu nivelul de educaţie şi abilităţile liderului.
- **Conţinutul.** Bineînţeles, este firesc ca unele lucruri să se transmită eficient printr-un stil directiv, altele într-un mod indirect. Valorile şi credinţele, de exemplu, sunt transmise de obicei indirect, prin metafore, comunicare non-verbală şi prin acţiunile liderului. Se şi spune că „acţiunile liderului vorbesc atât de tare încât lumea nu mai aude ceea ce spune el".
- **Cultura.** Patternurile de comportament moştenite cultural şi obiceiurile au un rol esenţial în deciziile pe care le iau indivizii. De obicei cultura este relevată de credinţele şi valorile oamenilor sau organizaţiilor. În cazul unei organizaţii cu o cultură bine stabilită, de exemplu, este de preferat un stil de leadership de tip democratic, participativ.
- **Liderul în sine.** Stilul depinde în ultimă instanţă de omul care îl adoptă. Credinţele şi valorile liderului determină în bună măsură stilul său de conducere.

Cel mai important lucru de reţinut este faptul că nu există **„calea bună"** în leadership. Stilurile pot fi adaptate la situaţii, contexte şi oameni pentru a obţine rezultate optime. În acelaşi timp este necesar ca liderii să fie conştienţi de propriile preferinţe, puncte forte şi puncte slabe. NLP, prin tehnicile şi principiile sale, oferă flexibilitate şi încurajează liderii să acţioneze în mod „ecologic" şi eficient.

Bernard Bass (1985) identifică 3 clase mari de leadership: **laissez-faire** (care de fapt nu este leadership „pur"), **tranzacţional** şi **transformaţional.** Liderii de tip tranzacţional sunt focalizaţi pe acţiuni, scopuri precise, în timp ce liderii transformaţionali lucrează mai mult la nivel de viziune.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Bernard Bass identifică în ultimele două clase alte subclase, după cum urmează:
Non-leadership

- **laissez-faire**
  evitarea deciziilor şi implicării, nu se apară poziţia, punctul de vedere.

Leadership tranzacţional

- **management by exception (MBE)**
  intervenţia se face doar dacă se deviază de la plan; se intervine doar dacă ceva nu merge bine, prin feedback care direcţionează într-un sens acţiunile ulterioare.
- **recompensa condiţionată**
  se contractează o recompensă în cazul îndeplinirii obiectivelor propuse; recompensă contra efort depus; totodată se oferă distincţii suplimentare pentru excelenţă.

Leadership transformaţional

- **management by objective (MBO)**
  oferă o imagine clară asupra obiectivelor propuse şi se adoptă un plan pentru îndeplinirea lor; se încurajează folosirea abilităţilor oamenilor.
- **stimularea intelectuală**
  se influenţează ideile oamenilor, se caută noi abordări la probleme; se pune accentul pe soluţionarea cu eleganţă a problemelor, pe inteligenţă şi logică.
- **inspiraţional**
  liderul motivează oamenii şi îi influenţează în a da tot ce au mai bun în ei... şi ceva în plus; focalizarea este pe credinţe potenţatoare, valori şi viziune.
- **focalizarea individuală**
  fiecare membru este tratat separat de grup; fiecare este consiliat în procesele de coaching; se oferă atenţie personalizată pentru membrii care au fost neglijaţi.
- **charismatic / vizionar**
  se merge mai departe decât viziunea până la a influenţa la nivelul de misiune personală, de simţ al datoriei şi răspunderii faţă de sine şi faţă de comunitate; focalizarea este la cel mai înalt nivel personal – identitate/spiritual.

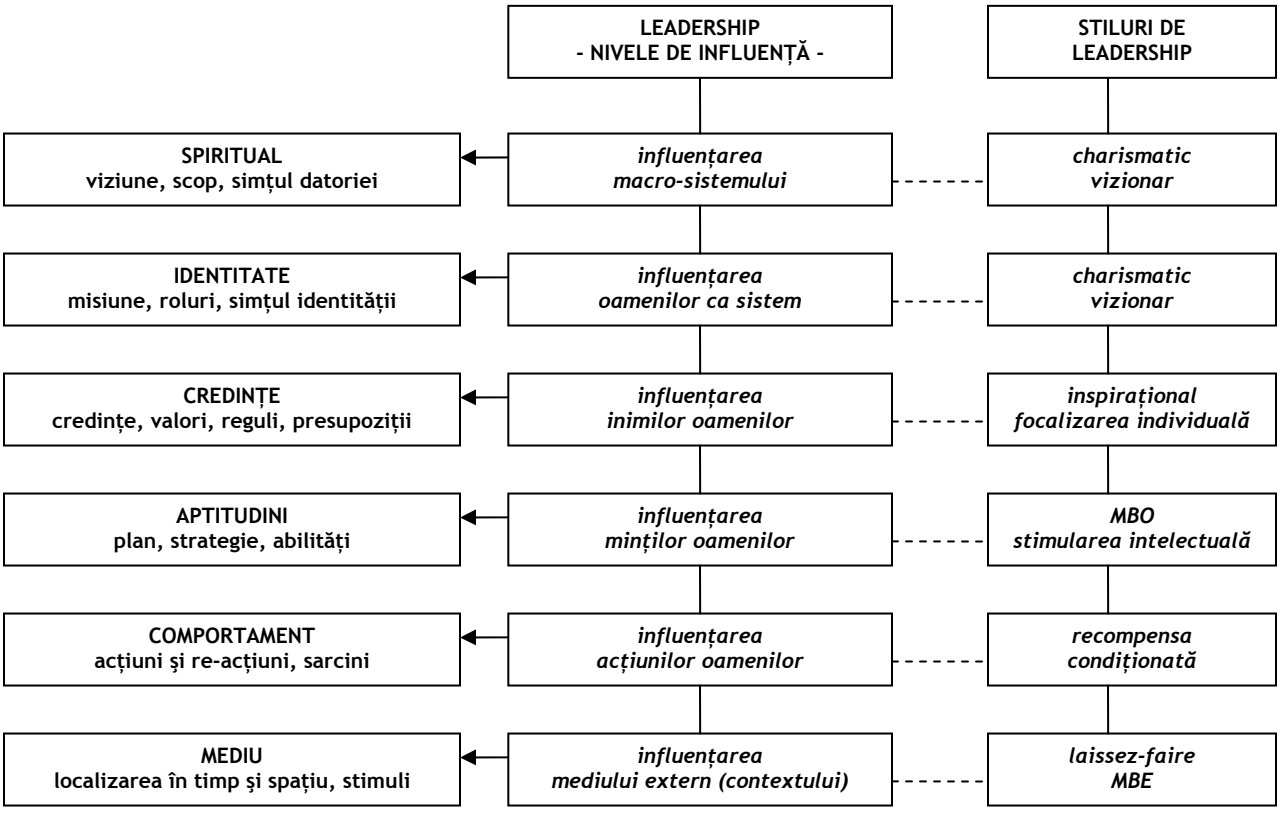

Fig. 24 - Stilurile de leadership și influența lor pe nivele neurologice

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

În funcţie de caracteristicile stilurilor de leadership descrise mai sus, Bass a folosit şi o scală pentru măsurarea stilurilor pentru unii dintre cei mai mari lideri ai lumii. Scala este de la 0 la 4 – zero pentru „niciodată", 4 pentru „adesea", scoruri atribuite pe 5 variabile, aşa cum rezultă din tabelul de mai jos:

Liderul	Stilul de leadership				
	Charismatic	Focalizare individuală	Stimulare intelectuală	Recompensă condiţionată	MBE
Martin Luther King	3.9	2.5	3.4	2.4	1.9
Mahatma Gandhi	3.8	3.3	3.5	2.1	1.5
John F. Kennedy	3.6	3.1	3.4	2.0	1.9
Adolph Hitler	3.4	1.0	2.0	1.9	3.1
Abraham Lincoln	2.9	2.6	2.9	1.9	2.0
Joseph Stalin	2.7	2.1	2.4	1.9	2.3

Sursa: Robert Dilts, „Enciclopedia NLP"

Exercițiu: Explorarea abilităților de lider

Acest exerciţiu este adaptat după Robert Dilts şi este special conceput pentru a identifica şi dezvolta abilităţile de lider. Este conceput în două faze: mai întâi este definită o problemă de leadership şi apoi se caută soluţiile prin aplicarea diferitelor stiluri de leadership. Sunt folosite concepte deja discutate în curs, specifice NLP.

Partea 1
Identificarea spaţiului problemă

Identifică o situaţie problemă în care doreşti să îţi dezvolţi abilităţile de lider – aptitudinea de a ghida şi influenţa o persoană. Deşi se poate lucra şi individual, este mai util să lucrezi împreună cu o persoană care să îţi devină „ghid", „antrenor" care să te ghideze prin următoarele întrebări:

1. Care este contextul exterior al situaţiei problemă?

Cum poţi recadra contextul problemei astfel încât să reduci impactul pe care acesta îl are asupra situaţiei?

2. Cine este persoana pe care doreşti să o influenţezi? În contextul descris mai sus, care este relaţia dintre tine şi persoana aceasta şi care sunt rolurile voastre în această relaţie?

Sunt clare rolurile acestea pentru amândoi? Aveţi aceeaşi percepţie asupra acestora? Cum puteţi clarifica rolurile şi relaţia dintre voi?

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

3. Care este scopul cunoscut al interacţiunii dintre voi doi?

Este acest scop clar pentru amândoi? Cum puteţi clarifica acest scop?

4. Care sunt caracteristicile centrale ale celeilalte persoane? „Intră" în poziţia perceptuală 2, ca şi când ai fi în locul persoanei respective şi notează care sunt stările interne, comportamentele cheie, stilul de gândire şi valorile ei.

Stări interne

Comportamente cheie

Stilul de gândire (sisteme reprezentaţionale cheie şi metaprograme)

Valori, credinţe, reguli

Care sunt acele caracteristici ale celeilalte persoane care fac ca interacţiunea dintre voi să fie o problemă? Care sunt intenţiile pozitive din spatele comportamentelor? Care sunt stilurile de leadership pe care deja le-ai încercat cu această persoană? Care au fost lucrurile care te-au împiedicat să fii eficient?

5. În funcţie de informaţiile de mai sus, care este scopul tău în ceea ce te priveşte? (Care este câştigul tău din interacţiunea cu persoană cealaltă?) Care este starea asociată acestui scop?

Defineşte scopul bazat pe simţuri – ce anume vei vedea, auzi şi simţi când vei atinge acel scop?

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

6. În funcţie de informaţiile de mai sus, care este scopul tău pentru cealaltă persoană? (Care este câştigul celeilalte persoane din interacţiunea cu tine?) Care este starea asociată acestui scop?

Cum ştii că această persoană şi-a atins scopul? Notează starea bazată pe simţuri.

Care este scopul persoanei celeilalte pentru ea înseşi? Dar scopul ei pentru tine? Intră în poziţia perceptuală 2 pentru acest lucru.

Partea 2
Explorarea spaţiului soluţie

1. Ia 7 foi de hârtie A4 şi scrie pe ele cele 7 stiluri de leadership (pornind cu MBE până la stilul vizionar). Aşează cele 7 foi de hârtie pe podea în ordinea în care sunt ele prezentate în curs.

Păşeşte pe prima foaie, MBE, şi identifică un moment în trecut când ai reuşit să acţionezi eficient conform acestui stil. Notează care este starea ta în acel moment, care este comunicarea ta verbală şi non-verbală (mişcări, mimică, gesturi, tonalitatea şi volumul vocii şi alte elemente cheie pentru tine).

Pentru fiecare din cele 7 stiluri treci prin acest proces.

2. În final, „aliniază" toate aceste 7 stări în contextul viziunii tale, ca o definiţie a propriului stil.

3. Formează, alături de ghidul tău, un grup de 4 cu alte 2 persoane. Tu (liderul), ghidul tău, o persoană care este „explorator" şi un observator. Tu (liderul) şi exploratorul veţi simula o interacţiune-problemă de leadership.

4. Scopul tău (al liderului) este să îţi menţii starea resursă şi stilul de leadership şi să măreşti harta exploratorului, percepţia sa asupra problemei. Interacţiunea nu durează mai mult de 10, maxim 15 minute.

Atenţie la abilităţile cheie pe care trebuie să le pui în valoare ca lider:

- capacitatea de a gândi şi acţiona ecologic şi cu integritate;
- rapport (reflectare verbală – backtracking, comunicare non-verbală);
- recadrarea obiecţiilor şi criticilor (punerea de întrebări tip „cum anume?...", „adică?...");
- identificarea intenţiilor pozitive şi respectarea acestora;
- abilitatea de a intra în poziţii perceptuale (mai ales poziţia perceptuală 2);
- aplicarea nivelelor neurologice – acţionarea pe diversele nivele ale personalităţii umane.

5. După cele 10-15 minute, sesiune de feedback. Toţi cei patru întră în poziţia perceptuală 3 (a observatorului) şi discută procesul: ce a mers bine, eficient, ce ar putea face diferit. Feedback tipic pentru NLP. Timp maxim pentru aceasta sesiune: 10 minute.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Aplicaţiile NLP în afaceri	**1**
➢ Consulting, coaching şi consiliere	1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Aplicaţiile NLP în afaceri

Consulting, coaching şi consiliere

Termenul general de „consulting" (consultanţă) este dat unui domeniu vast care cuprinde consilierea şi coachingul. Este unul din domeniile cu o vastă aplicare a NLP. Diferenţele dintre cele două concepte – consiliere şi coaching – sunt date de modul de abordare a problemelor şi a relaţiei cu „clientul".

Consilierea este mai aproape de terapie, este ceva mai directivă şi se concentrează pe procesul de „reparare" a simptomelor. Este mai aproape de psihoterapie şi psihologia clasică, focalizându-se pe trecut, pe istoria personală şi cauzele care au dus la anumite comportamente nedorite, fobii sau adicţii. Întrebarea esenţială este „Care este problema, care sunt cauzele ei şi cum putem să le eliminăm?"

În contrast, coachingul este o abordare preluată, după cum se poate observa şi din nume, din domeniul sportului („coach" în limba engleză înseamnă „antrenor"). Este aplicat la scară largă în afaceri. În coaching munca este împărţită la jumătate între coach, antrenor sau mentor şi client sau discipol. Presupoziţia de bază în coaching este că oamenii deja au toate resursele de care au nevoie în ei.

Munca antrenorului este de a scoate la iveală aceste resurse şi de a asista discipolul în a-şi dezvolta abilităţile pe baza lor. Se încurajează schimbarea generativă (NLP Generativ este chiar un domeniu distinct în NLP), integrarea principiilor, valorilor şi credinţelor discipolului efectiv în procesul de schimbare.

Antrenorii/mentorii şi consilierii/terapeuţii lucrează îndeaproape cu clienţii lor şi de cele mai multe ori cu un singur client odată. Consultanţii lucrează la alt nivel – este un nivel macro, ei lucrează cu sistemul în sine. Astfel, consultanţii se focalizează pe interacţiunile sistemice dintre oameni şi dintre organizaţii. În cadrul acestui proces, consultanţii trec succesiv prin procedurile de rezolvare a problemelor şi schimbare la nivel personal.

Consultanţii sunt, aşadar, de cele mai multe ori în poziţia meta şi poziţia 3 (a observatorului). Ei se concentrează pe relaţii şi proces, nu neapărat pe conţinut. Scopul lor principal este de a ghida oamenii prin anumite procese pentru a-şi folosi resursele şi a-şi rezolva singuri problemele. Într-un fel, ei adoptă o poziţie a liderului, nu a expertului într-un domeniu precis.

Deja am prezentat în curs numeroase tehnici şi modele care asistă consultanţii în misiunea lor. Poate una din abilităţile cele mai importante ale unui consultant este aceea de modelare, de extragere (elicitare) a strategiilor de excelenţă şi de aplicare a lor în diferite contexte şi organizaţii. „Uneltele" pentru rezolvarea problemelor organizaţionale sunt foarte importante: Modelele S.O.A.R., S.C.O.R.E. (prezentate în module separate de acest curs) sau Sleight of Mouth. Abilităţile de lider sunt şi ele importante alături de cele de stabilire a obiectivelor (Modelul POSIE) şi, bineînţeles, comunicare (rapport, Modelul Meta, metaprograme).

Consilierea şi psihoterapia nu fac obiectul cursului acesta. Totuşi, sunt multe tehnici şi principii NLP care pot folosi oamenilor chiar în situaţii de afaceri: tehnicile de ancorare, lucrul pe submodalităţi, tehnici de eliminare a fobiilor, Six-Step Reframing (Recadrarea în 6 paşi, pentru schimbarea prin hipnoză a comportamentelor nedorite), Swish Pattern (pentru schimbarea comportamentelor nedorite sau a reacţiilor fobice uşoare) sau Visual Squash (pentru soluţionarea divergenţelor între două părţi conflictuale interne).

Toate aceste tehnici sunt parte integrantă a trainingului de certificare NLP Practitioner (sunt chiar tehnici foarte importante) şi alcătuiesc subiectul unui curs ulterior dedicat dezvoltării personale, controlul stărilor şi auto-conducerii – ceea ce vesticii numesc „self-help" şi „self-mastery".

Astfel, în ceea ce urmează mă voi concentra pe conceptul de „coaching". După cum am mai spus, în coaching focalizarea se pune pe abilităţile „clientului" de a-şi folosi resursele pentru rezolvarea problemelor sale. Sarcina antrenorului este de a-i „elicita" aceste resurse, de a-l asista în depăşirea blocajelor mentale şi emoţionale şi, eventual, să îl integreze în cadrul sistemului – echipă şi organizaţie.

NLP în sine este construit în jurul principiilor şi presupoziţiilor care se folosesc în coaching. Probabil că mulţi dintre cursanţii care cunosc şi/sau sunt implicaţi direct în coaching sunt familiarizaţi cu aceste principii NLP.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Cadrul de referinţă în coaching („coaching framework”), integrând principiile şi presupoziţiile NLP:

- Toate resursele de care au nevoie oamenii sunt deja în ei. Problema nu este că nu sunt capabili să reuşească bazându-se pe calităţile, abilităţile şi posibilităţile lor, ci problema este că nu sunt conştienţi de ceea ce pot reuşi. Resursele sunt elicitate prin educaţie, conştientizare şi tehnici specifice NLP.

- Harta nu este teritoriul. Fiecare trăieşte în propria hartă despre lume. În acelaşi timp, fiecare om are anumite strategii prin care excelează într-un domeniu. Prin modelare şi coaching el îşi poate extinde excelenţa şi în alte domenii alese de el.

- Oamenii nu sunt „defecţi”, chiar dacă ei au comportamente care nu sunt potrivite în anumite contexte. Recadrarea contextuală şi de conţinut asistă oamenii în definirea strategiilor pentru succesul personal.

- Nu există eşec, există numai feedback. Antrenorul nu îşi poate opri discipolul să facă greşeli şi nici nu ar fi indicat să încerce acest lucru. Oamenii învaţă din greşeli. Rolul antrenorului, al mentorului este să ofere feedback de calitate din care discipolul să înveţe.

- Există o intenţie pozitivă în spatele oricărui comportament. Discipolul este nevoit să iasă din zona sa de confort şi să stăpânească noi abilităţi, folosindu-se de resursele sale şi de ajutorul antrenorului dacă doreşte să îşi lărgească harta perceptuală şi are ca scop atingerea viziunii sale.

- Nu poţi schimba pe nimeni, poţi doar influenţa. Antrenorul sau mentorul nu este responsabil pentru succesul sau insuccesul discipolului său. Acesta din urmă este singurul vinovat pentru succesul sau „eşecul” său. Doar el ia deciziile în ultimă instanţă; el decide pentru el însuşi. Antrenorul este doar un „catalizator” al procesului de schimbare generativă şi leadership.

Stilul de leadership folosit de cele mai multe ori în coaching este recompensa condiţionată. Totuşi, unii antrenori pot căpăta statutul de mentor – atunci se acţionează la nivele neurologice înalte precum valori, credinţe, identitate şi spiritual (a se vedea figura 24 pentru stilurile de leadership aferente).

Exerciţiu: Dezvoltarea abilităţilor prin coaching

Exerciţiul acesta foloseşte abilităţi NLP cheie precum capacitatea de a oferi feedback de calitate şi de a lărgi harta perceptuală a oamenilor. Acest exerciţiu are ca scop încurajarea discipolilor în dezvoltarea abilităţilor şi atingerea performanţei.

1. Se formează grupe de câte 4 persoane: exploratorul (discipolul), antrenorul sau şi „audienţa” (ceilalţi doi membri). Exploratorul se va gândi la un scenariu în care simte că are nevoie să-şi verifice abilităţile. Acesta va descrie exact care este situaţia, scenariul grupului.

Este de preferat să fie un scenariu pe care ceilalţi trei să îl cunoască bine, chiar mai bine decât exploratorul, pentru a putea da feedback util. Poate fi o prezentare, o situaţie de negociere sau orice altceva, în care exploratorul este cel „testat” şi „antrenat”.

Bineînţeles, acest exerciţiu se poate face de către orice manager de orice divizie pentru noii membri ai echipei.

Exploratorul, după ce şi-a ales scenariul şi l-a prezentat antrenorului şi audienţei, îşi va seta unul, maxim 3 obiective de performanţă.

2. Grupul, timp de 5-10 minute, joacă acest scenariu. În acest timp, antrenorul asistă pe explorator prin comunicare verbală şi mai ales non-verbală: mici semne de „OK”, mimică, semne ale mâinilor. Se poate folosi şi de cuvinte precum „Bine”, „Bravo”, „Excelent” şi aşa mai departe.

Focalizarea este pe ceea ce face bine exploratorul. Antrenorul trebuie să încerce să-l susţină pe explorator, nu să-l întrerupă din prezentare şi să-l certe! Va avea şansa de a-i sugera şi ceva schimbări de atitudine şi acţiuni ulterior!

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

3. Când exploratorul a terminat de expus problema (când s-a terminat jocul de rol), toţi membrii grupului intra în poziţia meta şi dau feedback tipic NLP, astfel:

- exploratorul:

„Când am prezentat, cel mai bine m-am simţit când _____
_____”

„Din punctul meu de vedere, cel mai bine cred că a mers atunci când _____
şi atunci când _____”

„Nu m-am simţit bine / nu a fost confortabil atunci când _____
_____”

„Data viitoare aş face diferit unele lucruri, precum: _____
_____”

- antrenorul şi ceilalţi doi:

„Mi-a plăcut când ai făcut _____ şi când ai spus _____
şi cum ai acţionat când _____”

„Am observat că nu ai fost confortabil când _____
şi când _____”

„Ce aş face eu diferit ar fi _____
_____”

4. Cei trei vor scrie apoi, individual, pe foi de hârtie care pot fi acele comportamente care ar putea lărgi harta perceptuală şi abilităţile exploratorului. Ideea este ca exploratorul să devină flexibil şi să capete încredere în forţele sale.

Împărţiţi foaia pe două secţiuni:
A. idei pentru lărgirea hărţii şi sporirea flexibilităţii:
_____
_____

Exemple posibile: foloseşte mai mult tehnica reflectării verbale (backtracking), mişcă mai puţin din braţe, vorbeşte folosind multe predicate vizuale şi auditive şi aşa mai departe. Daţi indicii precise, punctuale cu privire la comunicare, atitudine, prezentarea în sine, logică etc.

B. cum am putea modifica scenariul astfel încât să devină mai complex şi mai provocator:
_____
_____

Exemple posibile: am putea ridica obiecţii mai multe, am putea să punem întrebări mai multe sau să ne prefacem că nu suntem atenţi. Acest element poate duce la antrenarea exploratorului în aşa măsură încât viaţa reală va fi floare la ureche! Puteţi exagera chiar, puteţi testa limitele. În mediul sigur, „safe” al biroului nimeni nu vă vede, nu vă judecă şi sunteţi ca într-un „simulator”!

5. Cei trei vor prezenta apoi indicaţiile lor exploratorului citindu-le. Exploratorul va alege câteva pe care le consideră utile şi va continua prezentarea sau o va lua de la capăt. În acelaşi timp, fără să-i comunice, toţi ceilalţi trei vor hotărî împreună să adopte 2, maxim 3 situaţii provocatoare din setul B de la punctul 4.

6. Exploratorul continuă pentru încă 5 minute. Apoi se reiau paşii 3-5 vorbindu-se doar despre ceea ce s-a modificat de la sesiunea de feedback precedentă şi în ce fel s-au petrecut modificările. A reuşit exploratorul să devină mai sigur pe el sau noile provocări au fost prea mult pentru el? Dacă s-a descurcat OK, atunci situaţia poate deveni şi mai dificilă! În total, timp maxim de lucru 30-40 minute.

Experimentaţi cu acest exerciţiu. Nu exageraţi, totuşi! Este critic ca exploratorul să se simtă în siguranţă şi să nu i se rănească sentimentele. NU JUDECAŢI şi NU CRITICAŢI! Construiţi! Sunteţi „antrenori”, nu judecători! Respectaţi-vă colegii şi creaţi echipe de succes!

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Aplicaţiile NLP în afaceri (continuare)
- Mentoring, team building şi negocieri 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Mentoring, team building şi negocieri

Noţiunea de „mentor" are o serie de accepţiuni diferite. Ceea ce au ele în comun este faptul că persoana în sine (mentorul) deţine un grad înalt de cunoştinţe şi abilităţi în domeniul respectiv. Mentorul poate fi:

- consilier, „adviser";
- antrenor, „coach";
- sponsor (nu în sensul financiar; sponsorul este o persoană care îndrumă o altă persoană sau o echipă, de cele mai multe ori prin exemplu personal, către obiective).

Mentorul poate fi confundat de multe ori cu antrenorii, consilierii sau profesorii. Dacă un profesor sau consilier oferă instrucţiuni şi strategii precise, iar antrenorii se focalizează pe ghidarea oamenilor prin oferirea acestora de feedback comportamental, mentorul adoptă o abordare de leadership dincolo de recompensa condiţionată folosită de antrenor. De cele mai multe ori mentorul „arată" drumul prin exemplu personal.

„Ghidarea" şi „consilierea" se fac la nivele neurologice înalte – precum credinţe, valori, identitate şi spiritual. Astfel, mentorii sunt consideraţi acei oameni care au reuşit prin exemplul personal să descătuşeze în noi lucruri care ne-au ajutat să trecem singuri prin provocări. Mentorii pot fi profesori pe care i-am avut, oameni ale căror cărţi le-am citit sau despre care am citit în cărţi, „antrenorii" noştri, persoane pe care le apreciem în mod deosebit în domeniul nostru de activitate. În acelaşi timp, aceşti mentori pot fi chiar anumite părţi din noi („mentori interiori").

Cadrul de referinţă în mentoring („mentoring framework"), integrând principiile şi presupoziţiile NLP:

- Pentru a putea conduce pe alţii, trebuie mai întâi să mă conduc pe mine. Puterea exemplului este probabil cea mai eficientă cale de a ghida pe alţii.

- Cu un input corespunzător din parte mea, discipolii mei pot să îşi dezvolte în mod natural valorile şi să îşi pună în valoare credinţele.

- Există o intenţie pozitivă în spatele oricărui comportament. Oamenii acţionează în funcţie de credinţele şi valorile lor. Astfel, pentru a influenţa cu integritate şi ecologic, este necesar să lucrez pe aceste nivele care, finalmente, de cele mai multe ori exprimă direct intenţiile pozitive ale oamenilor.

- Oamenii au toate resursele de care au nevoie în ei. Unul din obiectivele mele centrale este de a-i influenţa în direcţia cunoaşterii de sine şi mai ales a încrederii în sine, în propriile forţe.

- Motivarea oamenilor şi conducerea lor este o problemă de încredere şi credinţă. Încredere în ei şi credinţă în aptitudinile lor. Dacă ei cred suficient de tare în ei, eu le pot arăta drumul spre obiective.

Stilul de leadership adoptat de mentori este de cele mai multe ori inspiraţional (a se vedea figura 24). Mentorii folosesc, de cele mai multe ori fără să ştie, o serie de tehnici şi principii NLP precum: NLP Generativ, identificarea şi schimbarea sistemului de credinţe, elicitarea valorilor, rapport şi comunicare.

Mulţi dintre noi am simţit măcar o dată în viaţă nevoia unui mentor care să ne îndrume. De aceea cerem sfaturi la prieteni, colegi şi profesori. De aceea citim cărţi de atitudine, comunicare şi dezvoltare personală. Poate că pentru unii chiar citirea acestui curs este o metodă de a căuta exemple veritabile (lideri) şi sfaturi.

Am spus de foarte multe ori de-a lungul cursului o presupoziţie centrală în NLP: toate resursele de care avem nevoie sunt în noi. Nu spun că nu avem nevoie de mentori, de lideri, dimpotrivă! Exemplele pozitive sunt esenţiale în dezvoltarea noastră profesională şi personală. Ceea ce doresc să spun este că mereu putem găsi ajutorul de care avem nevoie chiar în noi.

Din aceste presupoziţii s-a născut conceptul „mentorilor interiori". Este o sintagmă frumoasă dată, în esenţă, unei abilităţi despre care am mai vorbit: capacitatea de a intra în poziţia perceptuală 2. În acest exerciţiu, mentorul nu există în realitate, el există doar ca entitate în imaginaţia noastră. Pentru a beneficia de ajutorul său, practicantul trebuie să între în poziţia perceptuală 2, să între în „pielea mentorului" din sine. Poate că la prima vedere sună foarte ciudat. Interesant este că funcţionează şi chiar facem acest lucru în mod natural, atunci când introspectăm. Răspunsul „vocii din capul nostru" poate fi mentorul interior.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Spun poate fi, pentru că este foarte important **cadrul** în care creaţi acest mentor. Este ca şi când ar fi o persoană cu toate acele calităţi, resurse şi abilităţi pe care le consideraţi necesare. Iată în exerciţiul următor cum funcţionează acest proces.

Exercițiu: Mentorul interior

Înainte de a începe exerciţiul, asigură-te că eşti într-o încăpere sigură sau într-un loc unde nu vei fi deranjat şi unde este linişte suficientă pentru a te putea concentra.

1. Identifică o situaţie problemă în care doreşti să ai mai mult control şi să-ţi atingi obiectivul.

2. Folosindu-ţi imaginaţia, construieşte trei mentori interiori care te vor asista să depăşeşti cu bine situaţia problemă:

- primul mentor să fie focalizat pe comportamentul tău şi să te ghideze;
- al doilea este concentrat pe abilitatea ta de a gândi şi de a judeca;
- cel de-al treilea este consilierul tău personal în ceea ce priveşte credinţele şi valorile.

3. Adu în minte din nou situaţia problemă şi asociază-te. Imaginează-ţi cum toţi cei trei mentori interiori sunt cu tine şi te susţin. Asigură-te că eşti în poziţia perceptuală 1, eşti total asociat.

4. Pe rând, ieşi din poziţia perceptuală 1 şi intră în „pielea" mentorilor. Experimentează cum este să fii pe rând în situaţia mentorilor tăi. În fiecare din cele trei roluri, observă cum anume eşti tu şi ce sfaturi dă acel mentor pentru tine. Care sunt resursele necesare? Care sunt comportamentele utile? Care sunt credinţele şi valorile şi în ce fel te influenţează ele?

5. După ce ai petrecut suficient timp în pielea fiecărui mentor, revino în tine, în poziţia perceptuală 1. Observă ce modificări s-au petrecut. Ia în considerare sfaturile şi indicaţiile fiecărui mentor şi lasă ca aceste noi perspective să te asiste în situaţia problemă.

6. Dacă simţi nevoia, revino în pielea unuia sau tuturor mentorilor pentru a extrage noi idei sau pentru a lămuri sfaturile.

7. Când eşti satisfăcut, revino în tine, în poziţia perceptuală 1 (dacă ai urmat şi pasul 6) şi apoi imaginează-te din nou acţionând în situaţia problemă cu încredere, folosind indicaţiile mentorilor tăi.

8. Când eşti mulţumit cu modul în care ai acţionat, mulţumeşte mentorilor tăi pentru ajutor şi asigură-te că ai acceptul lor şi ulterior când vei mai avea nevoie de ei.

Team building

Construirea echipelor este o abilitate esenţială pentru orice antreprenor şi manager. Până la acest moment aveţi o multitudine de principii şi tehnici NLP care vă asistă în acest dificil drum al construirii de echipe. Ce este de fapt o echipă? Simplu spus, este un grup de oameni care au setat un obiectiv şi toate acţiunile lor sunt îndreptate în îndeplinirea acestuia.

Echipa poate fi formată din câţiva oameni sau poate include toţi membrii organizaţiei, ca „macro-echipă". La fel de importantă ca şi focalizarea pe scop este relaţia care se sudează între membrii echipei. Iar acest ultim lucru este cel mai dificil de realizat.

Un team building eficient presupune **facilitarea atingerii obiectivelor,** pe de o parte, şi **construirea de relaţii durabile şi de calitate,** pe de altă parte. Sarcina trebuie integrată cu relaţia.

În acest sens, se pot aplica numeroase tehnici şi principii NLP:

- **Dezvoltarea abilităţilor de comunicare,** precum rapportul (comunicare verbală şi non-verbală), dezvoltarea aptitudinii de a descifra limbajul folosind Meta Modelul, înţelegerea Matricei Comunicării. Rapportul este central în acest sens pentru că este o cale de a aduce sentimentul că toţi membrii echipei seamănă între ei. Rapportul creează aproape imediat o stare de relaxare, siguranţă şi încredere.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

- **Identificarea credinţelor şi valorilor comune** şi **alinierea nivelelor neurologice.** Acest lucru creează identitatea echipelor şi sudează relaţiile dintre ei prin faptul că toţi împărtăşesc aceleaşi valori şi urmăresc aceleaşi scopuri.

- **Abilitatea de a intra în diferitele poziţii perceptuale.** Tot timpul când interacţionează ca o echipă, oamenii sunt în cele 3 poziţii perceptuale. Este foarte important ca ei să fie conştienţi de lucrul acesta şi să poată rezolva eventualele neînţelegeri şi conflicte. În acest sens foarte importante sunt presupoziţiile NLP. Cu timpul, apare o poziţie perceptuală de tip meta care este echivalentă cu spiritul de echipă – nu mai este vorba de „eu" (1), „tu" (2) sau „el" (3), ci acum este vorba despre „noi" (meta).

- **Motivare şi stabilire a obiectivelor.** Modelul POSIE asistă echipa în stabilirea de obiective. Este important ca fiecare membru să îşi definească propriile obiective care să fie în concordanţă cu acelea ale echipei. Important este ca fiecare să ştie care sunt punctele slabe şi forte şi cum influenţează metaprogramele sale relaţiile cu coechipierii.

- **Rezolvarea conflictelor.** În primul rând aici este nevoie de înţelegere şi respect faţă de intenţiile pozitive, valorile şi credinţele membrilor echipei.

- **Dezvoltarea creativităţii.** Strategia Disney este un exemplu excelent pentru o tehnică de team building, mai ales pentru că dă libertatea tuturor membrilor echipei de a se exprima şi de a-şi aduce contribuţia la efortul comun.

- **Planificare, gândire strategică.** Planificarea activităţilor pe termen lung este foarte importantă pentru atingerea obiectivelor şi întărirea relaţiilor în echipă. O bună planificare are darul de a oferi viziune, încredere şi motivare pentru toţi cei implicaţi în construcţia echipei.

Negocieri

În esenţă, negocierile presupun un proces relativ simplu: două sau mai multe părţi care pornesc de pe poziţii, obiective şi valori diferite şi care tind să ajungă la un consens. Astfel, de cele mai multe ori, negocierile presupun planificare, rezolvarea conflictelor şi setarea de obiective.

„Înţelegerea este o sabie cu trei tăişuri: partea ta, partea mea şi adevărul de la mijloc."
––– Michael Straczynski

Oamenii negociază în primul rând pentru că doresc să ajungă la un obiectiv bine stabilit. Pentru aceasta ei au nevoie de informaţii cât mai precise şi complete. Regulile „jocului" sunt date de faptul că părţile care negociază doresc să atragă informaţiile de partea lor şi de multe ori argumentele aduse de cealaltă parte nu pot fi verificate cu precizie. Este ceea ce se mai numeşte „imperfecţiunea informaţiei" – părţile negociatoare nu au încredere fie în informaţii, fie una în cealaltă.

Negocierile sunt un domeniu în care comunicarea este esenţială. NLP vine cu o serie de tehnici şi concepte specifice precum rapport şi toate componentele sale: acordare, oglindirea, temporarea şi ghidarea. Înţelegerea Matricei Comunicării şi folosirea Meta Modelului sunt de asemenea foarte importante pentru un bun negociator.

Pentru a putea observa cu precizie indiciile verbale şi non-verbale ale oamenilor, este necesar să ne dezvoltăm „acuitatea senzorială" – acest lucru se realizează prin exerciţiu. Acuitatea senzorială se referă la capacitatea noastră de a observa şi înţelege micro-elementele de comunicare verbală (predicate, cuvinte preferate, ticuri verbale etc) şi non-verbală (indicii de accesare a ochilor, mimică, gestică, respiraţie etc) astfel încât să distingem stările celor cu care negociem. Dacă putem identifica stările lor, atunci avem şanse mari să „le citim gândurile" – ne putem da seama de eventuala lor decizie, chiar putem „ghici" dialogul interior şi putem observa dacă sunt sinceri sau nu.

Un bun negociator îşi dezvoltă aceste abilităţi în timp. Este nevoie de mult exerciţiu şi răbdare pentru atingerea excelenţei în acest domeniu. Rezultatele care apar răsplătesc din plin eforturile.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Ca în orice alt domeniu, este important să ştim care sunt principiile pe baza cărora acţionăm. Spre exemplu, orice fel de comportament are în spatele său o intenţie pozitivă. Un prim pas în negocieri ar trebui să fie identificarea acestei intenţii pozitive. Apoi, se realizează ceea ce în NLP se numeşte „chunking up" – se caută o intenţie pozitivă la un nivel superior care să includă ambele intenţii pozitive ale părţilor care negociază.

Este un proces care identifică obiectivele macro sau „meta obiectivele". Acest lucru se face în încercarea de a găsi o situaţie „câştig-câştig", favorabilă ambelor părţi. Această operaţiune de „urcare" pe nivelele logice implică totodată o „urcare" pe nivelele neurologice – de la comportamente se merge la credinţe şi chiar identitate.

În acelaşi timp, acest proces „scoate din cutie" cei doi negociatori. El schimbă perspectiva şi se focalizează pe imaginea de ansamblu, sistemică.

„Nu poţi rezolva o problemă la acelaşi nivel de gândire care a creat problema."
––– Albert Einstein

Înţelegerea sistemului cibernetic uman este foarte importantă în negocieri. Un bun negociator întotdeauna va fi capabil să „ridice" comunicarea la nivelul credinţelor, valorilor şi regulilor pentru a identifica punctele comune care vor constitui baza unei negocieri reuşite.

În acelaşi sens al „gândirii din afara cutiei" este importantă abilitatea de a trece prin diferite poziţii perceptuale. Ambii negociatori sunt nevoiţi să înţeleagă problema din punctul celuilalt de vedere – aceasta înseamnă să între în poziţia perceptuală 2 şi să îşi ajusteze „oferta" în funcţie perspectiva celuilalt. Capacitatea de asociere în stări şi identificarea întrebărilor tipice Modelului Meta sunt două elemente esenţiale în acest scop.

La fel de util este să se stabilească o poziţie meta. Acest lucru se face prin disocierea de sine şi de context. Focalizarea este pe sistem, pe relaţia dintre oameni, pe ceea ce este dincolo de contextul negocierii şi al obiectivelor celor două părţi. În poziţia meta se poate restructura chiar radical procesul negocierii: pot interveni informaţii noi la care nu s-a gândit nimeni până în acel moment sau pot apărea noi obiective şi dispărea altele. Este o poziţie neutră, a unui **observator neimplicat** în negociere.

Intrarea în poziţia meta de multe ori se face în momentul când „urcarea" pe nivelele logice nu dă rezultatele scontate şi când există conflicte în negociere. E ca şi când ar exista un mediator care ghidează imparţial procesul negocierii.

Creativitatea joacă şi ea un rol deosebit de important. Experienţa este nepreţuită în negocieri. Deja aveţi disponibile o gamă largă de tehnici şi principii care vă ajută în acest sens. Negocierea este printre procesele cele mai complexe în comunicare şi interacţiunea cu oamenii. Într-un sens larg, tot timpul negociem şi vindem. Vânzarea este tot un fel de negociere, după cum voi discuta pe larg în ultimul subcapitol. Este foarte important ca toţi oamenii să fie educaţi măcar în procesele simple de comunicare, management al conflictelor, rezolvare a problemelor, creativitate pentru a-şi îmbunătăţi viaţa profesională şi personală.

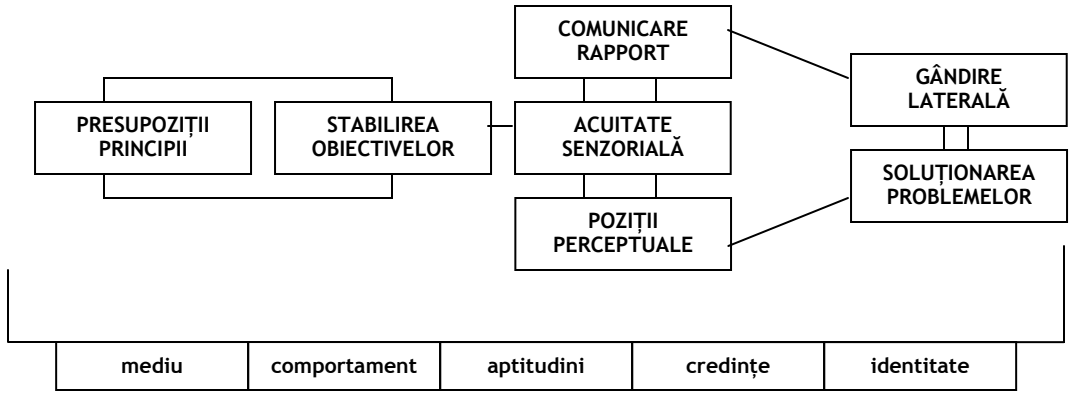

Fig. 25 - Negocierea este un test excelent pentru abilitățile unui operator NLP

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Exerciţiu: Negociere eficientă prin NLP

Acest exerciţiu este un ghid util pentru stăpânirea procesului de negociere, folosind tehnici NLP. Modelul poate fi folosit în orice negociere, putându-se implementa anumite modificări în funcţie de context.

Exerciţiul se poate face în doi sau în patru – caz în care sunt 2 persoane în fiecare parte negociatoare. Acestora li se adaugă un observator care nu va influenţa în nici un fel jocul de rol. El observă procesul.

1. Identifică clar care este spaţiul problemă al negocierii. Ca şi în precedentele exerciţii, delimitarea spaţiului problemă se referă la răspunsul la întrebările: ce, cum, când, unde? Răspunsul la aceste întrebări este dat din ambele perspective ale celor doi negociatori – ce doreşte fiecare, cum şi în ce condiţii.

„Ce, când, unde şi în ce condiţii îmi doresc de la această negociere?"

_____
_____
_____
_____

Exemplu: persoana A doreşte să cumpere de la B la un preţ scăzut; persoana B doreşte să îşi realizeze marja de profit propusă pentru trimestrul în curs.

2. Stabileşte şi evidenţiază o poziţie neutră, o meta poziţie, care este distinctă de cele două părţi negociatoare.

„Care este o poziţie neutră diferită de cele două părţi negociatoare?"

_____
_____
_____
_____

3. Identifică şi clarifică obiectivele pentru fiecare parte. După cum am spus în curs, aceste obiective trebuie formulate în funcţie de nivelele neurologice identitate, credinţe, valori, date de răspunsurile la întrebările: „de ce", „cine", „în ce scop".

„Mai exact, doresc să _____
în scopul _____"
_____

Exemple: persoana A doreşte profitabilitate şi lărgirea gamei de produse pentru a se dezvolta; persoana B doreşte stabilitate pe termen lung pentru a-şi menţine poziţia de challenger pe piaţă.

Acest scop de fapt este acel „meta obiectiv". Este esenţial ca în această fază ambele părţi să ajungă la acelaşi meta obiectiv, sau meta obiective foarte apropiate, echivalente. Pentru a atinge acest obiectiv, este necesar ca scopul (meta obiectivul) afirmaţiei de mai sus să devină simplu obiectiv pentru o nouă afirmaţie.

„Mai exact, doresc să _____
în scopul _____,
pentru a _____"
_____

Exemple: persoana A doreşte profitabilitate şi lărgirea gamei de produse pentru a se dezvolta, astfel încât să devină lider de piaţă. (A se observa că acum cele două meta obiective ale firmelor reprezentate de A şi B sunt complementare.)

Continuă acest proces până când meta obiectivele devin identice sau complementare. În acest moment s-au pus bazele negocierii.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

4. Pasul următor este verificarea şi recunoaşterea intenţiilor pozitive ale celor două părţi. Atenţie! Nu este vorba despre faptul că una sau alta dintre părţi este nevoită să facă un compromis sau să accepte termenii celeilalte părţi. Este vorba despre recunoaşterea şi respectarea intenţiei pozitive pentru clarificarea oricărei urme de posibilă „înşelăciune" sau „joc lipsit de fairplay" al celeilalte părţi.

„Intenţia mea pozitivă este de a _____
_____
_____
_____"

5. Identifică diverse metode prin care intenţiile pozitive şi meta obiectivele să fie atinse. Aici intervine capacitatea creativă şi cunoştinţele de afaceri ale persoanelor care negociază. Este posibil ca la acest nivel să se dorească o oarecare ajustare a meta obiectivelor. Singura condiţie este ca ele să fie echivalente.

Se începe de la meta obiectiv şi pe această bază se construieşte uşor-uşor până când se ajunge undeva între cele două poziţii susţinute de persoanele A şi B. De fiecare dată când apare o problemă sau chiar conflict, rezolvaţi pe loc şi treceţi mai departe doar după ce problema s-a clarificat.

6. După identificarea posibilelor soluţii, selectează care sunt cele mai potrivite pentru fiecare parte. Ele trebuie să fie ecologice şi să menţină intenţiile pozitive exprimate anterior.

În aceste faze sunt necesare abilităţi precum:

- observarea modalităţilor de identificare a strategiilor decizionale ale celeilalte părţi;
- temporarea şi ghidarea verbală şi non-verbală;
- negocierea unui rezultat avantajos pentru ambele părţi;
- reflectare verbală (backtracking);
- recadrarea şi „recodificarea" informaţiilor recepţionate;
- elicitarea strategiilor (decizionale, îndeosebi);
- elicitarea situaţiilor de succes din trecut şi a stărilor resursă;
- identificarea unui moment când ai reuşit să negociezi în mod eficient şi ai obţinut un rezultat excelent pentru ambele părţi;
- calibrarea (măsurarea) indiciilor verbale şi non-verbale;
- intrarea în cele 3 stadii ale Modelului Disney – visătorul, realistul şi criticul;
- capacitatea de a intra în poziţia perceptuală 2;
- decodificarea hărţii perceptuale a persoanei (mai ales modul de gândire, metaprograme).

7. După ce aţi selectat posibilele soluţii, implementaţi mental aceste soluţii şi faceţi o trecere în revistă a efectelor pe care le vor avea asupra organizaţiei şi asupra relaţiei cu partea negociatoare. Este un fel de „verificare ecologică" a soluţiilor.

8. Puneţi la punct detaliile contractării şi încheiaţi tranzacţia. Stabiliţi ce alte acţiuni sunt necesare în viitorul apropiat.

9. Sesiune de feedback. Toţi cei 3 sau 5 membri ai grupului intră în poziţia meta şi oferă feedback, în stil NLP. Jocul de rol nu trebuie să dureze mai mult de 15-20 minute. Sesiunea de feedback este de aproximativ 5 minute.

Negocierea este un proces extrem de complicat, în funcţie de conţinut şi context. Problema cea mai des întâlnită este dată de incapacitatea de înţelegere şi decodificare a limbajului. După cum probabil aţi înţeles, este esenţial în acest sens Modelul Meta. Vă recomand să treceţi în revistă toate exerciţiile de la capitolul dedicat comunicării. Simpla aplicare a acestor exerciţii poate să vă aducă rezultate deosebite în negocieri, cu singura condiţie să stăpâniţi **procesele** din spatele lor, nu neapărat conţinutul.

De cele mai multe ori avem tendinţa de a ne pierde în detalii, de a gândi „în şi din cutie" şi nu avem perspectivă asupra problemei şi asupra persoanei care este în faţa noastră. În acest sens, exerciţiile de soluţionare a problemelor şi înţelegerea nivelelor neurologice sunt foarte importante.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Aplicaţiile NLP în afaceri (continuare)
- Prezentări şi oratorie 1

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Prezentări şi oratorie

Prezentarea unei idei, a unui produs sau a unei companii este unul din cele mai importante abilităţi pe care le are omul de afaceri modern. Un prezentator eficient are nevoie să realizeze un echilibru între crearea efectivă a materialului şi comunicarea acestuia unei audiente.

Dacă pentru majoritatea oamenilor nu este o problemă crearea efectivă a prezentării, transmiterea ei, comunicarea ei este pentru mulţi o sarcină destul de provocatoare. Prezentatorul are nevoie de o serie de abilităţi în ceea ce priveşte gândirea logică şi înţelegerea comportamentului şi stărilor umane.

NLP dispune de o gamă de tehnici şi modele pentru dezvoltarea abilităţilor unui bun prezentator, dintre care:

- **Abilităţi de comunicare a informaţiei**
    a. acordarea pentru stabilirea de rapport (verbal şi non-verbal);
    b. temporarea verbală (folosirea aceloraşi cuvinte cheie, a cuvintelor şi expresiilor preferate, în funcţie de persoană, context şi conţinut al informaţiei);
    c. backtracking;
    d. folosirea tuturor sistemelor reprezentaţionale (prin utilizarea de predicate vizuale, auditive şi kinestezice);
    e. comunicarea pe toate sistemele reprezentaţionale (vizual – grafice, imagini; auditiv – cuvinte, eventual fond muzical; kinestezic – gesturi, demonstraţii);
    f. modularea vocii şi schimbarea de tempo şi volum; marcarea analogică (folosirea unui ton, tempo şi volum special pentru cuvintele cheie, însoţite de o gestică specifică);
    g. ancorare (vizuală, auditivă, kinestezică şi spaţială);
    h. folosirea Modelului Meta pentru transmiterea exactă a informaţiei sau a Modelului Milton pentru inducerea de transă;
    i. calibrarea publicului şi dezvoltarea flexibilităţii de adaptare la public.

- **Abilităţi de relaţionare**
    a. ghidarea verbală şi non-verbală;
    b. identificarea intenţiilor pozitive, acceptarea lor şi acordarea de feedback în consecinţă;
    c. recadrarea contextuală şi de conţinut;
    d. abilitatea de intrare în poziţiile perceptuale 2 şi 3;
    e. flexibilitatea de raportare la public prin feedback.

Domeniul prezentărilor este dezbătut în amănunt în cartea *„Effective Presentation Skills"* a lui Robert Dilts. Este special creată pentru a fi folosită la nivel profesionist.

În strânsă legătură cu prezentările se situează şi vorbitul în public – oratoria. Mulţi oameni sunt nevoiţi să vorbească în public, fie că este vorba de un nivel profesional sau personal. Pentru cei mai mulţi a fost o problemă încă de la început. Să nu uitam că şi o simplă susţinere a unei prezentări în faţa colegilor în clasele de liceu poate da bătăi de cap multora. Situaţia se transmite apoi în facultăţi şi mai târziu la locul de muncă.

Vorbitul în public este una dintre cele mai frecvente fobii, sursă de anxietate pentru foarte mulţi oameni la nivel mondial. Studii recente în Statele Unite au arătat că americanii sunt speriaţi de vorbitul în public mai tare decât de înălţimi sau reptile. Frica generată de vorbitul în public este fobia numărul unu în Statele Unite.

NLP vine cu o serie de tehnici şi modele specifice pentru eliminarea acestei fobii. Bineînţeles, toate abilităţile necesare unui bun prezentator sunt absolut esenţiale pentru un orator. Deja dispuneţi de tehnicile prin care să vă dezvoltaţi aceste aptitudini.

Doresc să mă opresc asupra acestei frici teribile a oamenilor: vorbitul în public. Pentru a înţelege mai bine fenomenul, să începem cu înţelegerea fobiilor. De fapt, ce este o fobie? Fobia este definită ca fiind **„o frică obsesivă, iraţională şi foarte intensă focalizată pe o idee, pe un lucru sau pe un context anume".** Oamenii au devenit de-a lungul evoluţiei sociale şi intelectuale experţi în generarea de fobii.

Aproape că nu există lucru de care să nu se teamă oamenii. Ne este frică de locuri (fie închise, fie deschise, înalte sau aflate la adâncime, în aer, în apă, pe apă, în pământ şi aşa mai departe), de fiinţe (reptile, rozătoare, chiar păsări), de evenimente naturale (furtuni, ninsoare, fulger), de oameni, de situaţii sociale, de elemente intangibile sau abstracte (moarte, întuneric, electricitate chiar)...

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Nu pot spune sigur, dar presupun că există psihoterapeuţi specializaţi doar pe tratarea fobiilor! Şi au cu siguranţă mult de muncă! Fobia numărul unu în Statele Unite, vorbitul în public, are o gamă variată de simptome care variază de la ameţeli, la dureri de cap şi chiar imobilizare totală.

NLP a făcut mare vâlvă în comunitatea psihologilor şi psihoterapeuţilor cu tehnica sa de vindecare rapidă a fobiilor, prezentată imediat în acest curs. Înainte de a trece repede la aplicarea ei pentru a vă vindeca de toate fobiile pe care le aveţi, este bine să citiţi cu atenţie următoarele rânduri.

Această tehnică de vindecare a fobiei în 10 minute se bazează pe câteva principii. Din punct de vedere NLP, fobiile nu sunt altceva decât generalizări ale lumii în care trăim. O fobie se naşte ca urmare a unui eveniment singular petrecut cândva în trecut, eveniment cu o încărcătură emoţională foarte mare, o stare intensă, care, de obicei este dublat de credinţe şi valori limitative.

O fobie este o frică exagerată care nu se justifică. Este firesc să te sperii şi să fii în alertă când vezi o tarantulă veninoasă cât pumnul la 10 cm de tine. Este, logic vorbind, penibil să împietreşti de frică la vederea unui păianjen inofensiv. În doze mici, frica este un stimulent – acest lucru a fost dovedit ştiinţific. În cantităţi mari, frica devine un inamic de temut, considerat de mulţi inamicul numărul unu al oamenilor în dezvoltarea lor personală şi profesională.

Foarte simplu spus, fobiile sunt ancore foarte puternice. Nu am vorbit în curs decât foarte puţin despre ancore. Gândiţi-vă la o ancoră ca la întrerupătorul de lumină din dormitorul dvs. Este nevoie doar să-l apăsaţi şi se aprinde lumina. În mod asemănător, ancora este un anumit eveniment, imagine, sunet, atingere care declanşează o strategie sau secvenţă de comportament.

Fobia apare prin ancorarea unei stări foarte intense. Ancorarea este inconştientă. Poate cândva, în clasele primare, aţi fost puşi să vorbiţi în faţa clasei, v-aţi încurcat cu un lucru şi toţi au râs de voi. Această stare este ancorată inconştient. Numai gândul că trebuie să vă ridicaţi în picioare şi să vorbiţi în faţa unui public declanşează ancora şi starea aceea din clasa primară vă invadează.

Soluţia? Întreruperea patternului şi eliminarea ancorei. Faimosul exerciţiu de mai jos foloseşte tehnici de întrerupere de pattern precum schimbarea de submodalităţi (de la color la alb-negru), disociere (te uiţi la tine cum te uiţi la un film) sau transformarea temporală (derularea cu viteză a filmului).

După cum probabil aţi înţeles, tehnica de mai jos poate fi folosită pentru **orice fobie** sau reacţie fobică (aceasta din urmă nu este o fobie în adevăratul sens al cuvântului pentru că nu este intensă). Dacă vă simţiţi confortabil când vorbiţi în public, faceţi exerciţiul pentru orice altă fobie, este foarte util.

Exercițiu: Vindecarea fobiei în 10 minute („Fast Phobia Cure")

Da. Acest exerciţiu durează 10 minute. Poate ţine şi mai mult, depinde mult de abilitatea de a intra în stări şi de capacitatea de imaginaţie. Înainte de a începe exerciţiul, asigură-te că stai într-o încăpere unde eşti în siguranţă sau undeva în aer liber unde este linişte şi nu vei fi deranjat.

Este bine dacă poţi să găseşti un ajutor, un ghid care să te îndrume prin paşi. Dacă nu, citeşte tehnica înainte cu mare atenţie şi apoi practic-o singur. Pentru început, este recomandat să ai pe cineva care să te ghideze.

1. Identifica fobia. Poate fi vorbitul în public, bineînţeles. Pentru un moment, asociază-te în acea stare în care intri când vorbeşti în public. Asociază-te şi observă ce reacţii ai – tremuri, ai respiraţia modificată, ai un anumit dialog interior? Notează toate aceste elemente.

2. Ieşi din starea aceasta. Rupe starea. Uită-te în jurul tău şi numără ferestrele de la cameră (dacă eşti într-o cameră) sau câte fire de iarbă sunt în faţa ta (dacă eşti afară) sau orice altceva astfel încât să ajungi în aici şi acum.

3. Relaxează-te. Inspiră adânc de 3 ori şi permite corpului tău să fie relaxat. Mulţi oameni găsesc util ca în acest moment să închidă ochii şi să se relaxeze în continuare. Cu fiecare respiraţie corpul şi mintea pot să ajungă mai departe într-o stare de relaxare completă pe măsură ce auzi aceste cuvinte.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

4. Imaginează-ţi că intri într-o sală de cinematograf. Poate fi chiar un cinematograf real, poate cel preferat. Acesta este gol, nu este nimeni în sală. Lumina nu este stinsă de tot... este doar lăsată atât cât poţi vedea pe unde mergi. Creează o temperatură plăcută, aşa cum este util pentru tine. Verifică starea în care eşti – este necesar să te simţi bine şi în siguranţă.

5. Imediat ce ai intrat, aşează-te în primul rând, pe locul din mijloc pentru a avea chiar în faţă pânza ecranului. Poate nu acesta este locul preferat. Oricum, aşează-te în primul rând şi relaxează-te în scaun. Pe ecran nu este proiectat nimic. Este linişte.

6. Acum, că eşti în primul rând, pluteşte afară din tine până în spatele cinematografului, sau undeva la balcon sau în camera de proiecţie. Pluteşte acolo unde îţi este confortabil. Asigură-te că eşti suficient de departe de primul rând.

7. Acum că eşti în spate, sau în camera de proiecţie, observă cum tu te uiţi la tine în primul rând. Asigură-te că te poţi vedea pe tine în primul rând, stând confortabil pe scaun şi privind la ecran.

8. Pe ecran începe să se deruleze un film. Este chiar despre fobia ta – vorbitul în public. Este un film scurt şi tu eşti personajul principal. Tu ştii cum arată acest film de câteva secunde. În vreme ce filmul rulează pe ecran, priveşte-te pe tine cum stai în primul rând şi te uiţi la ecran, la film. Asigură-te că de aici de departe nu ai nici o reacţie faţă de fobie. Dacă ai, îndepărtează-te mai mult de ecran. Poţi chiar ieşi din cinematograf. Da, chiar poţi face acest lucru.

9. Urmăreşte filmul până la capăt. Apoi, la final, îngheaţă ultimul cadru ca şi când ai apăsa pe „stop" la telecomandă. Acum, cu ultimul cadru îngheţat, transformă filmul în alb-negru.

10. În timp ce te priveşti pe tine în primul rând, fiind tot aici departe de ecran, imaginează-te cum tu, cel din primul rând, intri în ecran, în ultimul cadru alb-negru al filmului. Acum, derulează la capăt filmul cu viteză de 3 ori mai mare şi în acelaşi timp adaugă o muzică amuzantă – poate din desene animate sau muzică de circ.

11. Când ai ajuns la primul cadru, îngheaţă-l. Uită-te la tine cum ieşi din film şi te aşezi din nou în primul rând.

12. Derulează până la final filmul cu viteză.

13. Părăseşte locul tău din lojă, sau din camera de proiecţie... sau de oriunde ai fi şi intră în tine în primul rând. Asociază-te. Verifică starea. Este OK? Poţi face acest lucru sau deja simţi din nou reacţiile fobice? Dacă simţi aceste reacţii, revino în locul din lojă sau unde erai şi repetă paşii 7-12 până când poţi intra în tine în primul rând.

14. Acum că eşti în primul rând, intră în film în ultimul cadru. Asociază-te complet în tine şi în film.

15. Derulează repede până la capăt filmul, în alb-negru, cu muzica aceea pe care ai ales-o anterior.

16. Ieşi din film şi aşează-te în primul rând. Verifică ce stare ai. Dacă este OK starea şi nu mai simţi în nici un fel nici o reacţie fobică, ieşi din cinematograf şi revino în aici şi acum. Întinde-te bine şi respiră adânc.

17. Dacă reacţia fobică persistă, repetă paşii 13-16 până când dispare reacţia fobică. Eventual, măreşte viteza cu care derulezi filmul şi dă muzica mai tare.

18. Cu ochii deschişi, imaginează-ţi că imediat trebuie să ţii un discurs. Cum reacţionezi? Eşti mulţumit de rezultat? Care e starea ta?

Acest exerciţiu este un test bun pentru abilitatea de a intra în stări, capacitatea de asociere/disociere şi lucrul pe submodalităţi. Dacă aţi trecut prin exerciţiile prezente în curs ar trebui să nu aveţi nici un fel de probleme în ceea ce priveşte acest exerciţiu.

Dacă ghidaţi pe cineva prin exerciţiu, aveţi grijă să îl calibraţi şi să mergeţi în ritmul lui prin paşi. Eventual, spuneţi-i să vă dea un semn când poate trece la următorul pas. La sfârşitul exerciţiului, oferiţi feedback în stil NLP – ce mi-a plăcut, ce a mers bine şi ce aş face diferit data viitoare.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

CUPRINS

Aplicaţiile NLP în afaceri (continuare)

- Vânzări şi persuasiune 1

Încheiere **4**

Human Design Technologies
www.ionut-ciurea.com
http://groups.yahoo.com/group/human-design

Ionuţ Ciurea
NLP Certified Practitioner

+40 (745) 131.549
contact@ionut-ciurea.com

Vânzări şi persuasiune

Foarte multe persoane fac legătura între procesele de vânzare şi persuasiune. Există numeroase cărţi despre vânzări şi nu voi intra în detalii. Voi aborda în schimb subiectul din perspectiva NLP pentru a încerca să ofer un nou unghi de vedere asupra acestor două concepte.

Persuasiunea este, simplu spus, o încercare de influenţare a acţiunilor şi stărilor unei persoane prin folosirea comunicării (verbale şi non-verbale). Persuasiunea şi-a făcut un nume rău prin faptul că, de cele mai multe ori, este mai mult orientată spre ceea ce se percepe decât spre ceea ce este dovedit ca fapt. În acest sens, unii o consideră o distorsiune a „adevărului" sau chiar manipulare.

Harta nu este teritoriul, percepţia asupra realităţii diferă de la om la om. Persuasiunea nu este un proces prin care se încearcă distorsionarea acestui teritoriu şi „păcălirea" într-un fel sau altul a interlocutorului. Persuasiunea este mai mult un proces prin care cu artă şi integritate se poate influenţa o persoană.

Această persoană din urmă are posibilitatea să aleagă. Atât timp cât ea are capacitatea de a gândi şi de a alege, nu există manipulare. Persuasiunea este o artă. O mare parte din informaţia transmisă în persuasiune este direcţionată către nivelele neurologice înalte – precum credinţe, valori, identitate şi spiritual.

NLP dispune de o gamă largă de abilităţi pentru dezvoltarea persuasiunii. Abilităţile de stabilire a rapportului şi mai ales ghidarea sunt de bază în acest sens. La fel de importantă este capacitatea de calibrare şi identificare a patternurilor verbale şi non-verbale, a metaprogramelor, a sistemelor reprezentaţionale şi a nivelelor neurologice (care sunt credinţele, valorile, simţul identităţii).

Ancorarea, despre care nu am vorbit în curs, este esenţială, alături de abilităţile de modulare a vocii şi folosirea patternurilor lingvistice (precum comenzi încapsulate sau presupoziţii). Toate acestea din urmă fac subiectul unui modul separat dedicat pe larg aptitudinilor avansate de comunicare şi persuasiune.

În curs am vorbit despre unul din cele mai puternice modele de persuasiune – Sleight of Mouth. Patternurile prezentate sunt câteva din tiparele identificate de Robert Dilts care a fost iniţiatorul modelului. Ele s-au născut din modelarea unor oameni precum Socrate, Iisus, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Adolph Hitler. Patternurile nu sunt altceva decât recadrări contextuale şi de conţinut.

În capitolul dedicat soluţionării problemelor am prezentat o serie de patternuri utile în cazul unei afirmaţii a unui posibil client. În rândurile următoare voi da o serie de tipare de recadrare pentru o credinţă limitativă.

Ca exemplu, credinţa limitativă este
„Oamenii bogaţi sunt necinstiţi. Nu poţi fi şi bogat şi cinstit în acelaşi timp."

Redefinirea termenilor
Înlocuirea unui termen cheie al afirmaţiei astfel încât să se modifice înţelesul.
„Poate că nu este vorba despre a fi bogat, ci de a avea suficient de mulţi bani astfel încât aceştia să nu mai fie o problemă."

Elicitarea consecinţei
Scoaterea în evidenţă a unui efect al credinţei limitative – fie pozitiv, fie negativ.
„Gândindu-te la aceste două concepte – bogat şi necinstit – în ce fel vei putea să treci peste toate provocările lipsei banilor şi prezenţei permanente a datoriilor?"

Direcţionarea focalizării
Direcţionarea atenţiei asupra intenţiei pozitive din spatele credinţei.
„Sunt impresionat că ţi-ai setat un asemenea cod etic încât este important pentru tine să trăieşti în libertate şi nu cu poliţia pe urmele tale."

Sistemul de criterii
Re-evaluarea credinţei în funcţie de criteriile la care se face referire prin credinţa limitativă.
„Poate nu este atât de important pentru tine să duci o viaţă plină de împliniri şi să oferi ce e mai bun familiei tale, chiar dacă experienţa ta este că acest lucru este greu de îndeplinit."

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Recadrarea contextuală
Evidenţierea implicaţiilor pe termen lung ale credinţei, re-evaluarea credinţei în funcţie de perspectivă, de unghiul din care priveşti, de oameni (din perspectiva ta, a colegilor, familiei etc).
„Dacă ai fi să priveşti de la o distanţă mai mare această credinţă, care ar fi influenţa ei asupra familiei tale şi asupra viitorului tău?"

Analogie
Identificarea unei alte situaţii în care există acelaşi tip de relaţie între elementele credinţei, dar care are alte implicaţii. Atenţie la credinţele persoanei despre analogie!
„Asta e ca şi când ai spune că nu poţi fi liber şi căsătorit în acelaşi timp."

Recadrarea obiectivului
Schimbarea relevanţei credinţei prin focalizarea pe un alt obiectiv.
„La urma urmei, poate că nu este vorba despre bogăţie şi cinste, ci despre cum poţi să îţi trăieşti viaţa având tot ceea ce îţi trebuie şi ceva în plus."

Contra-exemplul
Excepţia care destabilizează credinţa limitativă.
„Oare nu ai găsit nici un om pe această Planetă care să fie şi bogat şi cinstit în acelaşi timp?"

Analiza
„Spargerea" credinţei în părţile componente şi folosirea acestora pentru a schimba relaţia dintre cele două elemente aflate în contradicţie în credinţă (bogat / cinstit).
„În ce fel este incompatibilă încercarea de a crea stabilitate financiară şi eliminarea datoriilor cu aptitudinea ta de a nu face abuz de putere?"

Raportarea la cadrul meta
Evaluarea credinţei din perspectiva unei credinţe mai înalte – găsirea credinţei despre credinţa limitativă.
„Ai evaluat compatibilitatea acestor două valori – bogăţia şi cinstea – din perspectiva macro-structurii lor? La urma urmei, la ce îţi trebuie şi bogăţie şi cinste?"

Vânzarea este văzută de foarte mulţi ca un proces de persuasiune, de convingere. Ciudat este că toţi suntem în acest domeniu. Toţi vindem. Nimeni nu scapă de această povară... indiferent că eşti profesionist (agent de vânzare), om de afaceri (manager, lider de organizaţie), medic, profesor, avocat, psihoterapeut sau orice altă profesie.

Ce vând toţi aceşti oameni? Ei vând în fiecare zi idei, produse, servicii, oameni. Şi mai ciudat este că ne naştem cu o capacitate deosebită de a vinde. Copiii sunt unii dintre vânzătorii cei mai iscusiţi. De câte ori pe zi ei vând ideea că ar fi bine ca părinţii lor să le ia o jucărie în plus sau să meargă în vacanţă? Până la urmă tot reuşesc. Cu timpul, abilitatea aceasta, nefiind cultivată, dispare. „Eşecurile" încep să apară şi educaţia primită la şcoală şi acasă inhibă acest proces natural al vânzării.

NLP aduce o serie de clarificări în domeniul vânzărilor unde pot fi aplicate o mulţime de principii şi tehnici. Deja după parcurgerea cursului profesioniştii în domeniu le-au identificat. Înainte de a trece la aplicarea lor, este bine să cunoaştem care sunt principiile sănătoase în jurul cărora ar fi util să ne focalizăm acţiunile.

Cadrul de referinţă în vânzări („sales framework"), integrând principiile şi presupoziţiile NLP:

- Oamenii au propriul model despre lume. Ei trăiesc în propria hartă care este o percepţie subiectivă asupra teritoriului. În momentul în care încercăm să vindem un produs unei persoane, acea persoană îşi va construi o hartă mentală asupra produsului, în funcţie de informaţiile pe care deja le are şi pe care noi i le oferim. Astfel, pentru a avea un accept din partea cumpărătorului, este de cele mai multe ori nevoie să îi lărgim acestuia harta perceptuală pentru a „vedea" opţiunile pe care produsul şi serviciile noastre i le aduc.

- Strategiile oamenilor sunt cele prin care se exprimă comportamentele. Este esenţial pentru un bun vânzător să aibă capacitatea de a elicita aceste strategii, indiferent că este vorba despre strategii decizionale (cum ia decizia de cumpărare) sau despre metaprograme. Oamenii sunt conduşi de propriile credinţe, valori şi fac singuri alegerile pentru ei. Astfel, atunci când încercăm să forţăm un client (tehnici „hard sales") ei vor aduce obiecţii şi vor opune rezistenţă înverşunată.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Chiar dacă au cumpărat doar ca să scape de vânzător, îşi vor schimba numărul de telefon numai pentru a nu mai putea fi contactaţi!

Provocarea este să fim suficient de persuasivi pentru a găsi echilibrul între a lăsa libertatea de alegere şi prezentarea tuturor avantajelor aduse de produs sau serviciu.

- Exista o intenţie pozitivă în spatele fiecărui comportament. Şi vânzătorul şi cumpărătorul au intenţii pozitive şi scopuri de atins. Totul este ca ele să fie echivalente. Am discutat pe larg despre aceste principii la negocieri. Vânzările sunt tot un proces de negociere. Revedeţi acea secţiune.

- Sensul comunicării mele este răspunsul pe care aceasta îl scoate în evidenţă. Nu există eşec, există doar feedback. Profesioniştii în vânzări ştiu că orice „eşec" este un prilej de a învăţa şi de cele mai multe ori ceea ce a fost transmis clientului nu a reprezentat un pachet de informaţii corespunzătoare.

- Recadrarea contextuală este foarte utilă de la bun început în ceea ce priveşte vânzarea în sine. Mulţi doresc „să vândă". Profesioniştii au înţeles de mult că această abordare nu este cea mai potrivită. Ei nu vând propriu-zis, ci încheie afaceri. Este o abordare tip „câştig-câştig" – scopul este să obţii un client, nu să vinzi un produs.

- Nu poţi să nu comunici. Mintea şi trupul sunt procese sistemice. Dacă nu ai cele mai bune intenţii în a oferi un produs/serviciu de calitate care să răspundă la nevoile reale ale consumatorului, atunci vei oferi indicii verbale şi non-verbale asupra stării tale de incongruenţă. Cu alte cuvinte, încerci să păcăleşti într-un fel sau altul clientul. Iar acesta ştie ce vrei să faci, chiar dacă nu este un practicant NLP! Incongruenţa dintre limbaj şi comunicarea non-verbală va fi vizibilă.

- Mediul şi contextele se schimbă permanent. Ceea ce a funcţionat azi, mâine s-ar putea să nu mai funcţioneze dacă schimbăm contextul şi mediul. Abilitatea unui operator NLP de a se adapta la situaţii diferite este esenţială pentru a dezvolta capacitatea de a vinde. Este vorba despre flexibilitate.

- Cadrul ecologic este foarte important. Indiferent cât de persuasivi am fi, din perspectiva NLP este întotdeauna bine să acţionăm cu integritate şi respect pentru cei din jur şi să nu manipulăm. Întotdeauna este recomandat să acţionăm aşa cum dorim să fim trataţi. Finalmente, toţi suntem şi cumpărători de bunuri şi servicii. Vinde aşa cum vrei să ţi se vândă.

NLP dispune de tehnici care ajută la dezvoltarea abilităţilor de vânzare:

- stabilirea şi dezvoltarea rapportului;
  (acordare, temporare, ghidare)
- identificarea sistemelor reprezentaţionale şi utilizarea lor în limbaj;
  (predicate, cuvinte cheie şi cuvinte preferate, ticuri verbale)
- calibrarea indiciilor non-verbale ale clientului;
  (mimică, gestică, respiraţie, postură)
- identificarea intenţiilor pozitive şi obiectivelor clientului;
  (de ce doreşte şi face unele lucruri, elicitarea valorilor şi credinţelor)
- folosirea Modelului Meta pentru decodificarea limbajului şi înţelegerea structurii de adâncime;
  (a pune întrebările corespunzătoare, în funcţie de obiectiv şi de informaţia căutată)
- elicitarea strategiilor şi a metaprogramelor;
  (identificarea elementelor motivante pentru client)
- recadrarea contextuală şi de conţinut, intrarea în poziţia perceptuală 2;
  (schimbarea perspectivei pentru a rezolva eventualele conflicte şi neînţelegeri)
- folosirea de patternuri verbale din Modelul Sleight of Mouth;
  (tratarea obiecţiilor şi întrebărilor clientului)
- utilizarea principiilor din Modelul POSIE pentru stabilirea obiectivelor;
  (asistarea clientului în definirea obiectivelor sale cu privire la produsele vânzătorului)

Există multe cărţi dedicate în întregime vânzărilor. Foarte multe companii multinaţionale au programe extinse în acest sens. În acest subcapitol am prezentat viziunea NLP asupra vânzărilor şi v-am reamintit care sunt abilităţile pe care le puteţi dezvolta pentru a atinge excelenţa în vânzări, la orice nivel aţi fi acum.

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate

Încheiere

O scurtă introducere

Programarea Neuro-Lingvistică acoperă o multitudine de domenii în afaceri unde îşi aduce viziunea şi setează o serie de abilităţi specifice. Am discutat pe scurt despre toate acestea. Deşi cursul este destul de voluminos, există multe lucruri care nu s-au spus. Fiecare capitol tratat – planificare strategică, comunicare, motivaţie, soluţionarea problemelor, creativitate, leadership, aplicaţii în afaceri – poate face obiectul unui curs de sine stătător.

Obiectivul meu a fost să vă familiarizez cu domeniul NLP şi, în acelaşi timp, să vă ofer o nouă viziune asupra aptitudinilor ce se pot dezvolta în mediul de afaceri folosind NLP. Deja acum, dacă aţi trecut prin toate exerciţiile propuse, aveţi formate câteva abilităţi de bază precum rapport, calibrare sau elicitarea de strategii.

Acesta este un început, nicidecum un final. NLP este prin excelenţă un domeniu practic. Oricât de mult NLP aţi citi din cărţi sau cursuri, nu veţi obţine aceleaşi abilităţi dobândite la un training unde aveţi ocazia să beneficiaţi de aportul esenţial al experienţei şi abilităţilor trainerului. În plus, este singura cale de certificare, în cazul în care doriţi să deveniţi profesionişti în NLP.

Continuarea. Resurse NLP

Unele tehnici şi principii nu au fost discutate în totalitate în acest curs pentru că sunt la un nivel mai avansat de cunoştinţe şi aptitudini. Ele vor fi tratate separat, după cum am menţionat în curs la momentele respective.

Unul din domeniile de aplicare a NLP este dezvoltarea personală. După acest curs voi oferi un altul dedicat în întregime acestui domeniu în continuă creştere.

Pe site-ul www.ionut-ciurea.com veţi descoperi în curând o serie de resurse NLP şi nu numai. Site-ul este special conceput pentru susţinerea dezvoltării NLP în România şi oferirea de informaţii de calitate în domeniu. Vizitaţi site-ul pentru ultimele noutăţi cu privire la module şi cursuri ulterioare, traininguri şi seminarii.

„NLP este studiul excelenţei umane şi cum anume o putem reproduce."
––– John Grinder, co-creator al NLP

„NLP este abilitatea de a-ţi controla propriile stări mentale prin controlul propriului creier."
––– Richard Bandler, co-creator al NLP

Îmi recunosc admiraţia şi îndatorarea faţă de aceşti doi oameni speciali care au dezlănţuit o adevărată revoluţie în dezvoltarea personală, psihoterapie şi mediul de afaceri. Alături de comunitatea NLP internaţională, ei au reuşit să aducă viziune şi abilităţi noi pe care acum le putem folosi pentru a ne dezvolta la nivel profesional şi personal.

Indiferent de numeroasele divergenţe dintre creatorii NLP, ei rămân cei care ne-au oferit prin geniul lor o nouă tehnologie de atingere a excelenţei: NLP.

Creaţi organizaţii care să facă diferenţa!

Cu deosebit respect şi consideraţie,

Ionuţ Ciurea,
Certified NLP Practitioner

© 2003-2004 Ionuţ Ciurea – Toate drepturile rezervate